



SIA "CĒSU KLĪNIKA"

VIDĒJA TERMIŅA ATTĪSTĪBAS STRATĒGIJA

2023. – 2025. GADAM



CĒSIS, 2022.

SATURS

IEVADS – vispārīga informācija par kapitālsabiedrību	3
1. ESOŠĀ SITUĀCIJA	8
1.1. Iedzīvotāji	8
1.2. Neatliekamā palīdzība	9
1.3. Stacionāra aprūpe	10
1.4. Ambulatorā aprūpe	11
1.4.1. Dienas stacionārs	11
1.4.2. Diagnostika	12
1.4.3. Rehabilitācija	11
1.4.4. Speciālistu konsultācijas	12
1.5. Medicīniskā aprūpe mājās	13
1.6. Pārvaldība un komunikācija	13
1.7. Tirgus un konkurentu un klientu apraksts	17
1.8. Kapitālsabiedrības stipro un vājo pušu analīze (SWID)	18
2. STRATĒGISKĀ DAĻA	20
2.1. Kapitālsabiedrības misija, vīzija, vērtības, attīstības mērķi un uzdevumi	20
2.3. Kapitālsabiedrības finanšu mērķi	22
2.4. Risku analīze	24
3. DARBĪBAS PLĀNS	26
3.1. Darbības plāns 2023. – 2025.gadam	26
3.2. Investīciju plāns 2023- 2025.gadam	28



IEVADS – vispārīga informācija par kapitālsabiedrību

SIA “CĒSU KLĪNIKA”, turpmāk – Klīnika, vidējā termiņa attīstības stratēģija ir attīstības plānošanas dokuments laika periodam no 2023. līdz 2025. gadam. Šis dokuments nosaka kapitālsabiedrības turpmākās attīstības virzienus, sadarbības principus un iespējas ar Cēsu novada pašvaldību, Cēsu novada un Cēsu plānošanas vienības iedzīvotājiem un citiem partneriem, risinot medicīniskās un sociālās aprūpes jautājumus, kā arī kapitālsabiedrības efektīvas pārvaldības jautājumus kopā ar iesaistītajām pusēm.

Pašvaldība 2022. gadā pārvērtēja tiešo līdzdalību Klīnikā un 2022. gada 19. maijā pieņēma Cēsu novada domes lēmumu Nr. 238 “Par Cēsu novada pašvaldības līdzdalību sabiedrībā ar ierobežotu atbildību “Cēsu klīnika””, kurā noteikts Klīnikas vispārējais stratēģiskais mērķis - efektīvi izmantojot pieejamos finanšu, personāla resursus, medicīnas tehnoloģijas un infrastruktūru, turpināt attīstīt Klīniku kā 3. līmeņa daudzprofilu slimnīcu, kas nodrošina Cēsu novada un apkārtējo reģionu iedzīvotājiem diennakts neatliekamo palīdzību, veselības aprūpes pakalpojumus stacionārā, dienas stacionārā un ambulatori, sniedz medicīnisko aprūpi mājās un īslaicīgu sociālo aprūpi.

Veselības aprūpes jomas nozīme Cēsu novada attīstībā ir noteikta Cēsu novada ilgtermiņa attīstības stratēģijā 2014. – 2030. gadam, kur viens no novada stratēģiskajiem mērķiem ir *Augsta iedzīvotāju dzīves kvalitāte* un mērķa viena no prioritātēm ir: *pieejami veselības un sociālie pakalpojumi*, paredzot, ka 2030. gadā Cēsu novadā ir pieejama kvalitatīva un mobila veselības aprūpe.

Saskaņā ar iepriekš minētiem stratēģiskajiem dokumentiem, Klīnikai ir uzticēta rīcība virzienā *Attīstīt veselības aprūpes pakalpojumus un to pieejamību*, noteikti galvenie uzdevumi:

- U 1.1.1. Veselības aprūpes iestāžu infrastruktūras pilnveidošana;
- U 1.1.2. Medicīnas personāla piesaiste un kapacitātes stiprināšana;
- U 1.1.3. Daudzveidīgu, kvalitatīvu veselības pakalpojumu attīstīšana.

Atbilstoši Cēsu novada domes 2020. gada 27. augusta lēmumam Nr. 229 “Par līguma slēgšanu ar SIA “CĒSU KLĪNIKA” par veselības aprūpes pakalpojuma sniegšanu” Pašvaldībai ar Klīniku līdz 2030. gada 27. augustam ir noslēgts līgums, uzdodot Sabiedrībai nodrošināt veselības aprūpes pieejamības un iedzīvotāju veselīga dzīvesveida veicināšanas pārvaldes uzdevumu izpildi līgumā noteiktajā kārtībā un apjomā. Saskaņā ar noslēgto līgumu Pašvaldība ir uzdevusi un Klīnika apņēmusies nodrošināt:

- diennakts neatliekamo palīdzību,
- stacionāro palīdzību,
- ambulatoro veselības aprūpi,

- veselības aprūpi mājās,
- īslaicīgo sociālo aprūpi.

Vidējā termiņa attīstības stratēģijā 2023. – 2025.gadam definēts Klīnikas galvenais stratēģiskais mērķis – būt modernai medicīnas iestādei, kur augsti profesionāla komanda nodrošina mūsdienīgu diagnostiku un ārstēšanu, garantē individuālu attieksmi pret katru pacientu un mājīgu ārstēšanas vidi.

Stratēģija nosaka Klīnikas misiju, vīziju, mērķus, prioritāros attīstības virzienus un uzdevumus, definē Klīnikas finanšu un nefinanšu mērķus un apraksta darbības biznesa modeli, tajā skaitā, ietverot risku analīzes, lai uzlabotu veselības aprūpes kvalitāti, efektivitāti un pieejamību.

Klīnikas stratēģija vērsta uz to, lai uzlabotu stacionārās veselības aprūpes pārvaldi, pakalpojumu kvalitāti, pieejamību un efektīvu funkciju nodrošināšanu, resursu pārvaldību un veicinātu Klīnikas ilgtspējīgu attīstību, konkurētspēju un nodrošinātu stabilus finanšu pamata rādītājus, lai, pilnveidojot infrastruktūru, tiktu nodrošināta infrastruktūras pārbūves darbu turpināšana, t.sk., ārstniecības korpusa pilnas renovācijas pabeigšana.

Dokumenta pirmā daļa raksturo pašreizējo situāciju Klīnikas sniegto stacionāro un ambulatoro pakalpojumu jomā, kā arī attiecībā uz kapitālsabiedrības efektīvu pārvaldību, tirgus analīzi un Klīnikas stipro un vājo pušu analīzi. Dokumenta otrajā un trešajā daļā ir noteikti mērķi un konkrētas rīcības uzstādīto mērķu sasniegšanai, atspoguļots darbības plāns vidējam termiņam (2023. – 2025.), ietverot arī rezultatīvos rādītājus.

Dokumenta izstrāde veikta, pamatojoties uz Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma XII nodaļas 57. panta prasībām, 2016. gada 20.decembra Ministru kabineta sēdē izskatīto informatīvo ziņojumu “Par sistēmiski svarīgo ārstniecības iestāžu kartējumu un attīstības reformu” (protokols Nr. 69 83.§), konceptuālo ziņojumu “Par veselības aprūpes sistēmas reformu”, kas ir apstiprināts ar Ministru kabineta 2017. gada 7.augusta rīkojumu Nr. 394 “Par konceptuālo ziņojumu “Par veselības aprūpes sistēmas reformu””, Sabiedrības veselības pamatnostādnes 2021. – 2027., kas apstiprinātas 2022 .gada 26. maijā ar MK rīkojumu Nr.359., Cēsu novada Ilgtspējīgas attīstības stratēģiju 2030. un SIA “CĒSU KLĪNIKA” stratēģiskās attīstības plānu 2019. – 2028. gadam, Vidzemes plānošanas reģiona ilgtspējas attīstības stratēģiju 2030., Cēsu novada pašvaldības 2019. gada 19. novembra noteikumiem Nr. 43 “Cēsu novada pašvaldības kapitālsabiedrību un kapitāla daļu privātā kapitālsabiedrībā un publiski privātā kapitālsabiedrībā pārvaldības noteikumi” nosacījumiem:

Kapitālsabiedrības nosaukums	CĒSU KLĪNIKA
Sabiedrības juridiskais statuss	SIA
Vienotājs reģistrācijas numurs	LV44103057729
Juridiskā adrese	Slimnīcas ielā 9, Cēsīs, LV- 4201
Kapitāldaļu turētājs	Cēsu novada pašvaldība

Valde	Ingūna Liepa – valdes priekšsēdētāja Olga Rudzīte - valdes locekle Aivija Zerne – valdes locekle
Komercdarbības veids	Slimnīcu darbība
Pamatkapitāls	9 917 036 EUR

Klīnika ir 3. līmeņa daudzprofilu neatliekamās medicīniskas palīdzības slimnīca, kas nodrošina diennakts neatliekamo medicīnisko palīdzību, diennakts stacionāro aprūpi, t.sk. hronisko pacientu aprūpi, veselības aprūpi mājās, veic plaša spektra diagnostiskos izmeklējumus, sniedz veselības aprūpes pakalpojumus dienas stacionārā, speciālistu ambulatorās konsultācijas, īslaicīgos sociālās aprūpes pakalpojumus Cēsu plānošanas vienības iedzīvotājiem, kā arī citu reģionu iedzīvotājiem.

Uz 01.01.2022. Klīnikā nodarbināti 307 darbinieki, t.sk. 76% pamatdarbā.

Sabiedrība ir realizējusi 2015. gadā uzsākto personāla motivācijas, atbalsta un plānošanas programmu, finansiālā atbalsta sistēmu jauno speciālistu piesaistei darbam Klīnikā. Programmas realizācijas rezultātā darbam klīnikā ar Klīnikas un Cēsu novada pašvaldības atbalstu ir piesaistīt 8 ārsti, šobrīd mācības rezidentūrā turpina vēl 8 ārsti, kuri ir līgumiskās attiecībās ar Klīniku pēc rezidentūras beigšanas turpināt darbu Cēsīs Klīnikas pamatdarbībai būtiskākajās ārstniecības specialitātēs, tādējādi nodrošinot ārstnieciskā personāla atjaunināšanu un līdzsvarotu paaudžu nomaiņu. Tā kā ārstniecības personāla deficīts valstī turpina padziļināties, Klīnikas valde 2022. gadā ir apstiprinājusi nākošā perioda jauno speciālistu piesaistes programmu 2023. – 2027.g, kur aktualizēta esošā darbaspēka situācija un iekļautas arī aprūpes personas, kuras nodrošina diennakts neatliekamo palīdzību.

Klīnikas darbību un attīstību nosaka gan ārējie, gan iekšējie faktori. Galvenais ārējais faktors ir valstī ilgstoši noritošā veselības aprūpes reforma, kura turpinās, saglabājot zināmu neskaidrību par Klīnikas turpmākiem uzdevumiem, tai skaitā, kā nodrošināt kopienas neatliekamo medicīnisko palīdzību diennakts režīmā. Cēsu slimnīcai ir noteikts 3. aprūpes līmenis, paredzot veselības aprūpes pieejamību 5 obligātajos profilos – terapija, ķirurģija, ginekoloģija, grūtniecības un dzemdību aprūpe, pediatrija, un izvēles profilos – hronisko pacientu aprūpe, traumatoloģija, neiroloģija. Ņemot vērā demogrāfisko situāciju valstī un nākotnes prognozi, dzemdību skaita samazinājumu, kvalificēta personāla deficītu darba tirgū un identificētos riskus, par dzemdību palīdzības nodrošināšanu Cēsu plānošanas vienības iedzīvotājiem noslēgts sadarbības līgums ar SIA "Vidzemes slimnīca". Lai nodrošinātu mātes un bērna veselības aprūpi (perinatālo un neonatālo), kā arī medicīnisko palīdzību turpmākajos bērna attīstības posmos līdz 18 gadu vecuma sasniegšanai, ir izveidots un Klīnikas sastāvā attīstās Bērnu veselības centrs. Tas nodrošina pediatrisko profilu medicīniskās palīdzības saņemšanas iespējas pietuvināti dzīves vietai arī citiem Vidzemes un Pierīgas iedzīvotājiem.

Otrs ārējais faktors, kas ietekmēja sabiedrības darbību 2020. – 2022.g. periodā ir SARS-CoV-2 izraisītā pandēmija laika posmā no 2020. gada marta, Klīnikai iesaistoties Covid-19 pacientu testēšanā un ārstēšanā. Ārkārtējās situācijas izsludināšana VA nozarē un stingrie epidemioloģiskie ierobežojumi izmainīja klīnikas pacientu struktūru, stacionāro un

ambulatoro pacientu plūsmu, atbilstoši epidemioloģiskajai situācijai un Veselības ministrijas prasībām bija jāpaplašina reanimācijas nodaļa un jāveic daudz strauji mainīgu organizatorisku darbību pacientu un Klīnikas darbinieku drošības vārdā.

Būtiskākais iekšējais faktors, 2020. – 2022.g.periodā, kas ietekmēja Klīnikas darbību, bija apjomīgie remonta darbi, realizējot vairākus infrastruktūras būvprojektus pacientu ārstēšanās vides un darbinieku darba apstākļu uzlabošanai ārstniecības korpusā un energoefektivitātes projektu ar ēkas siltināšanu un saules bateriju uzstādīšanu diagnostikas korpusam. Šo projektu realizācijas gaitā vairākkārt trīs gadu periodā bija jāpārvieta stacionārās nodaļas un ambulatorie kabineti, pielāgojot attiecīgās telpas neatliekamās, tai skaitā stacionārās, palīdzības nodrošināšanai, atbilstoši higiēnas un epidemioloģiskajām prasībām.

Galvenais Klīnikas attīstību atbalstošais faktors ir Cēsu novada pašvaldības un Klīnikas vadības apņemšanās saglabāt, attīstīt un pilnveidot Klīniku kā novada iedzīvotāju veselības aprūpes un rehabilitācijas institūciju atbilstoši 2019. – 2028. gada SIA “CĒSU KLĪNIKA” stratēģiskās attīstības plānam.

Par vienu no saviem galvenajiem uzdevumiem 2023. – 2025. gados Klīnika izvirza infrastruktūras uzlabošanu, pabeidzot ārstniecības korpusa renovāciju, nepieciešamo medicīnisko tehnoloģiju iegādi un nomaiņu, veselības aprūpes pakalpojumu kvalitātes pilnveidošanu, virzību uz primārās aprūpes centra izveidi, piesaistot ģimenes ārstu prakses darbam Klīnikas telpās, ambulatorās rehabilitācijas pilnveidi un tās elementu iekļaušanu visos ārstniecības etapos, par pirmo prioritāti izvirzot pacientu drošības jautājumus. Īpaša uzmanība tiks pievērsta atbilstošu stāvlaukumu izveidei un paplašināšanai, pacientu netraucētas kustības nodrošināšanai klīnikas teritorijā, evakuācijas iespējām un darbībai ārkārtējo situāciju apstākļos, ko prasa kritiskās infrastruktūras objekta statusa noteikšana Klīnikai (D kategorija) saistībā ar paaugstinātu teroraktu iespējamību un valsts apdraudējumu.

2023. gadā ir plānota visu Klīnikas struktūrvienību apvienošana vienā adresē – Slimnīcas ielā 9, lai nodrošinātu klientiem medicīnisko pakalpojumu saņemšanas iespējas vienā kompleksā, samazinātu uzturēšanas izmaksas un optimizētu loģistiku.

Cēsu klīnika kā liels energoresursu patērētājs ir sertificēta, atbilstoši standarta ISO 50001:2011 “Energopārvaldības sistēmas. Prasības un lietošanas norādījumi” prasībām. Tiek realizēta regulāra enerģijas patēriņa uzskaitē un rezultātu monitorēšana noteiktās vērtību robežās, atbilstoši uzstādīto saules kolektoru un saules spēkstacijas darbības plānotajiem rādītājiem. Ņemot vērā straujo energoresursu izmaksu pieaugumu pēdējā gada laikā, Klīnika regulāri analizē elektrības un apkures taupības iespējas, sagatavo priekšlikumus turpmākai rīcībai un iespēju robežās realizē tos.

Sabiedrībai ir sadarbības līgumi ar RSU un LU par rezidentu piesaisti viņu apmācību rotācijas ciklu ietvaros, kā arī par RSU medicīnas studentu 6. kursa prakses iespējām Cēsu klīnikā. Sadarbībā ar RAKUS notiek ārstniecības personāla profesionālās pilnveides apmācības pēc iepriekš saskaņotas programmas un kopā ar Cēsu plānošanas vienību praktizējošiem ģimenes ārstiem.

Lai uzlabotu pakalpojumu kvalitāti un drošumu, Klīnika jau vairākus gadus ir iesaistījusies pilotprojektā “Atbalsts pacienta ziņotās pieredzes pasākumu izstrādei veselības aprūpes sistēmas darbības novērtēšanai Latvijā” un realizē pacientu elektronisko aptauju ar mērķi noskaidrot pacienta pieredzi par ārstēšanas kvalitāti un rezultātiem. Rūpējoties par veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību ir ieviests arī risinājums “Videokonsultācijas”.

Lai veicinātu klientu apmierinātību un saīsinātu gaidīšanas laiku reģistratūrā, 2022. gada nogalē sāka veidot jauna pacientu reģistrācijas un informācijas nodaļa, pilnveidota pacientu rindu sistēma ambulatorajā etapā, veicot iekšēju pārstrukturizāciju un pilnveidojot esošo darbinieku prasmes; tiek izskatīta iespēja izveidot pašapkalpošanās kiosku ambulatoro pacientu reģistratūrā ātrākas un vienkāršākas pacientu virzības nodrošināšanai.

Veicot infrastruktūras uzlabojumus, vienmēr tiek sekots energoefektivitātes paaugstināšanai, arvien vairāk aprobējot pēdējos gados jau uzstādītās jaunās sistēmas, kā arī veicot atbildīgu šo resursu apsaimniekošanu. Iepirkumos iespēju robežās tiek pielāgota zaļā komponente, notiek atbildīga dalīta atkritumu savākšana.



1. ESOŠĀ SITUĀCIJA

1.1. Iedzīvotāji

2022. gada sākumā Latvijā reģistrēti 1 875 757 iedzīvotāju, kas ir par 39 918 mazāk nekā pirms 3 gadiem, liecina Centrālās statistikas pārvaldes (CSP) jaunākie dati. 2021. gadā starptautiskās ilgtermiņa migrācijas rezultātā iedzīvotāju skaits samazinājās par 286, bet negatīva dabiskā pieauguma rezultātā – par 17 180.

Turpinās sabiedrības novecošanās. Nelielais dzimstības pieaugums 2013. – 2016. gadā veicināja bērnu un jauniešu skaita palielināšanos, taču 2018. gadā bērnu skaits vecumā 0 – 14 gadiem samazinājās, jo dzimušo skaits bija par 1 500 mazāks nekā 2017. gadā. Bērnu un pusaudžu īpatsvars iedzīvotāju kopskaitā ir 15,9%. Iedzīvotāju skaits darbības vecumā turpināja samazināties – par 16 500 tūkst. jeb 1,4%, un joprojām palielinājās iedzīvotāju skaits virs darbības vecuma – 2018. gadā par 2 300. To īpatsvars iedzīvotāju kopskaitā palielinājās no 22,5% 2018. gada sākumā līdz 22,8% 2019. gada sākumā.

1. tabula Galvenie demogrāfiskie rādītāji (gada sākumā)

	2018	2019	2020	2021	2022
LATVIJA	1 934 379	1 919 968	1 907 675	1 893 223	1 875 757
Vidzemes reģions	188 494	186 095	185 513	183 399	180 766

2022. gada sākumā Vidzemes reģionā reģistrēti 180 766 iedzīvotāju, kas sastādīja 9,6% no visiem Latvijā dzīvojošiem. Turpinās tendence samazināties iedzīvotāju skaitam Vidzemes reģionā. 2022. gada jaunveidotajā Cēsu novadā reģistrēti 44 842 iedzīvotāju, kas sastāda 25% no visiem Vidzemes reģiona iedzīvotājiem.

Statistikas dati par iedzīvotāju saslimstības rādītājiem Cēsu novadā nav pieejami, tādēļ par pamatu saslimstības rādītāju analīzei ņemti Klīnikas apkopotie dati. Iedzīvotāju saslimstība ir atšķirīga dažādās vecuma grupās. Bērni līdz 18 gadu vecumam visbiežāk slimo ar elpošanas

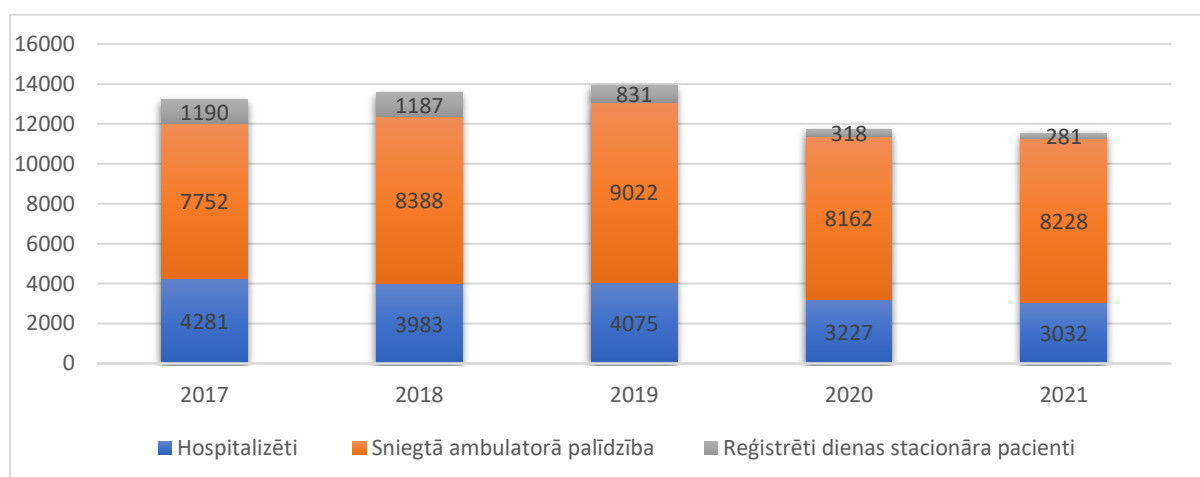
orgānu slimībām, gremošanas orgānu slimībām un infekcijas un parazitārajām slimībām. Pieaugušiem visbiežāk novēro asinsrites sistēmas slimības, elpošanas orgānu slimības, gremošanas orgānu slimības un dažāda veida traumas, ievainojumus un saindēšanās.

Galvenais nāves cēlonis ir sirds asinsvadu slimības, otrs biežākais nāves cēlonis ir ļaundabīgie audzēji, kā trešo var minēt elpošanas orgānu slimības.

1.2. Neatliekamā palīdzība

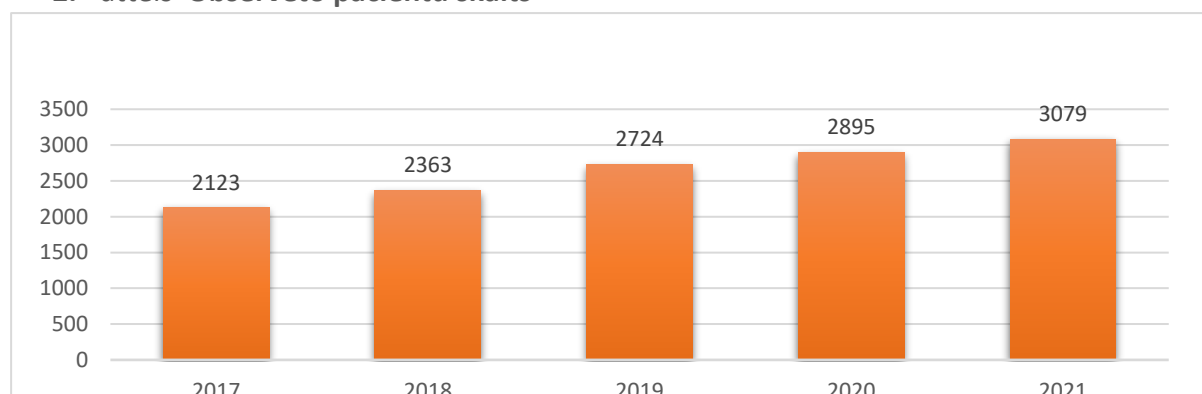
Diennakts neatliekamo medicīnisko palīdzību nodrošina Klīnikas neatliekamās palīdzības un uzņemšanas nodaļa (turpmāk – NMP un uzņemšanas nodaļa). Neatliekamo palīdzību sniedz 5 ārsti speciālisti – internists, ķirurgs, anesteziologs – reanimatologs, pediatrs un radiologs. 2021. gada NMP un uzņemšanas nodaļas speciālisti apkalpoja 11541 pacientu, t.sk. 3032 turpināja ārstēšanu diennakts stacionārā un 8228 pacientiem sniegta ambulatora palīdzība, 54% no visiem pacientiem nogādāti uz Klīniku ar Neatliekamas medicīniskās palīdzības dienesta brigādēm. Pēdējos divos gados pacientu plūsma NMP un uzņemšanas nodaļā samazinājās, saistībā ar Covid-19 infekcijas izplatībai ieviestiem ierobežojumiem, t.sk. veselības aprūpes jomā.

1. attēls NMP un uzņemšanas nodaļas pacientu struktūra



NMP un uzņemšanas nodaļas sastāvā darbojas observācijas vienība pacientu novērošanai līdz 24 stundām. Vērojama tendence ik gadu pieaugt observēto pacientu, salīdzinot ar 2017. gadu, pacientu plūsma ir par 45% lielāka.

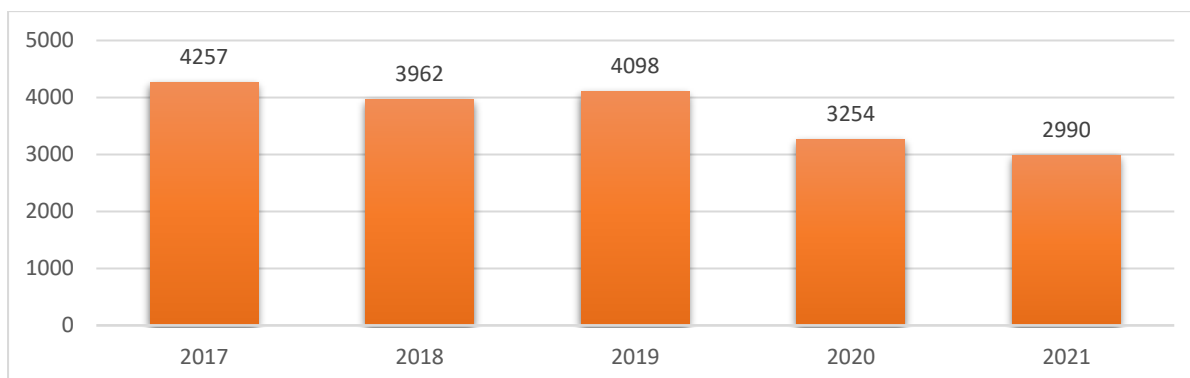
2. attēls Observēto pacientu skaits



1.3. Stacionārā aprūpe

Atbilstoši piešķirtajam līmenim (3. līmenis), Klīnikai stacionāro aprūpi jānodrošina iekšējās slimībās (terapija), vispārējā ķirurģijā, pediatrijā, kā arī hronisko pacientu aprūpē, dzemdniecībā. Par dzemdību palīdzības nodrošināšanu noslēgts sadarbības līgums ar Vidzemes slimnīcu.

3. attēls Stacionārā ārstēto pacientu skaits



Hospitalizācijas skaita samazinājumu 2020. un 2021. gadā ietekmēja ieviestie ierobežojumi Covid-19 infekcijas izplatīšanā, efektīvā NMP un uzņemšanas nodaļas darbība, t.sk. observācijas vienības, rūpīgā pacienta stāvokļa izvērtēšana, lai izņemtu par hospitalizācijas nepieciešamību, iedzīvotāju skaita samazinājums plānošanas vienībā un izmaiņas hospitalizācijas plānā, ERAF projekta realizācija.

2021. gada stacionāra vidējais gultu skaits – 63, vidējais gultu noslogojums – 79.25%, vidējais viena pacienta ārstēšanas ilgums ir 6.09 dienas.

Iekšējās slimību nodaļā ārstējās 48% no visiem stacionētajiem pacientiem, ķirurģijas nodaļā – 29%, pediatrijas profilā ārstējās 21% no visiem stacionētajiem pacientiem.

2.tabula Pacientu plūsma pa mēnešiem

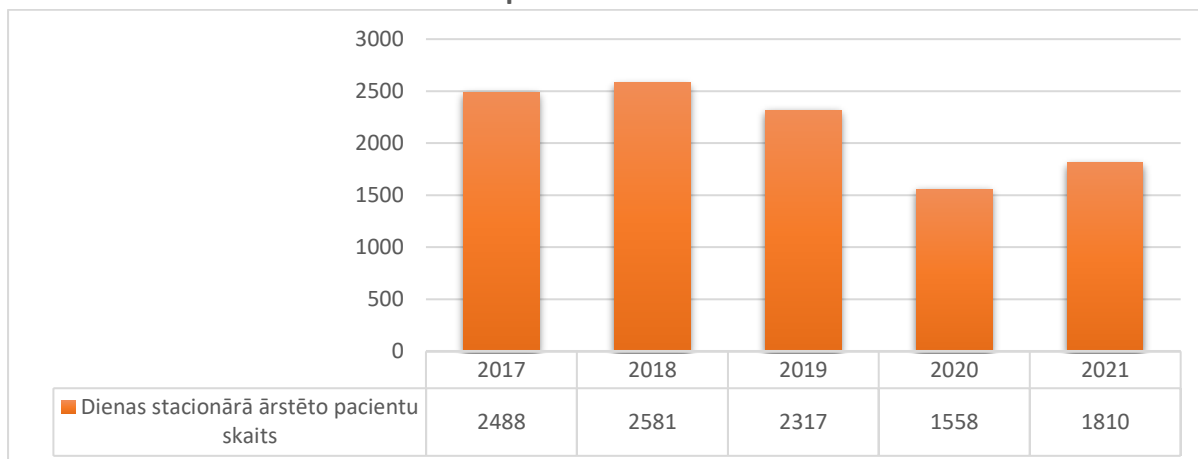
	2017	2018	2019	2020	2021
Janvāris	422	355	388	322	167
Februāris	364	315	396	352	210
Marts	424	392	409	319	225
Aprīlis	360	375	346	281	229
Maijs	384	318	420	216	245
Jūnijs	342	305	328	282	256
Jūlijs	320	296	306	268	278
Augusts	320	294	274	238	241
Septembris	350	304	251	256	271
Oktobris	375	323	313	311	285
Novembris	290	378	308	226	286
Decembris	306	307	359	183	297
Kopā gadā:	4257	3962	4098	3254	2990

1.4. Ambulatorā aprūpe

1.4.1. Dienas stacionārs

Klīnikā dienas stacionāra pacientu ārstēšanai ir atvērtas 35 gultas. Dienas stacionāra pakalpojumi tiek sniegti ķirurģijas, traumatoloģijas – ortopēdijas, ginekoloģijas, pediatrijas, terapijas, endoskopijas, otorinolaringoloģijas, rehabilitācijas un psihiatrijas profilos.

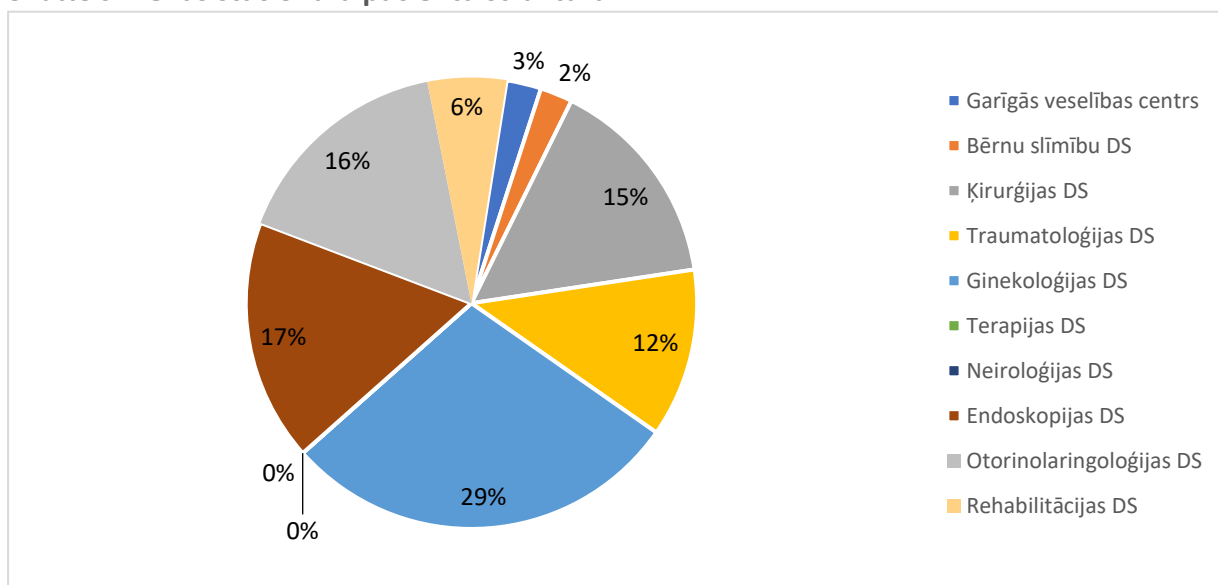
4.attēls Dienas stacionārā ārstēto pacientu skaits



Pacientu skaita samazinājumu ietekmēja saistībā ar Covid-19 infekcijas pandēmiju noteiktie ilgstošie ierobežojumi plānveida veselības aprūpes pakalpojumu saņemšanai.

Pēdējos gados ir mainījusies pakalpojumu struktūra, pakalpojumu klāsts papildināts ar rehabilitāciju dienas stacionārā un ausu, kakla un deguna ķirurģisko ārstēšanu dienas stacionārā. Visvairāk dienas stacionāra pakalpojumi tiek sniegti ginekoloģijas profilā. 72% no visiem dienas stacionāra pakalpojumiem sniegti ķirurģiskā profila pacientiem.

5. attēls Dienas stacionāra pacientu struktūra



1.4.2. Diagnostika

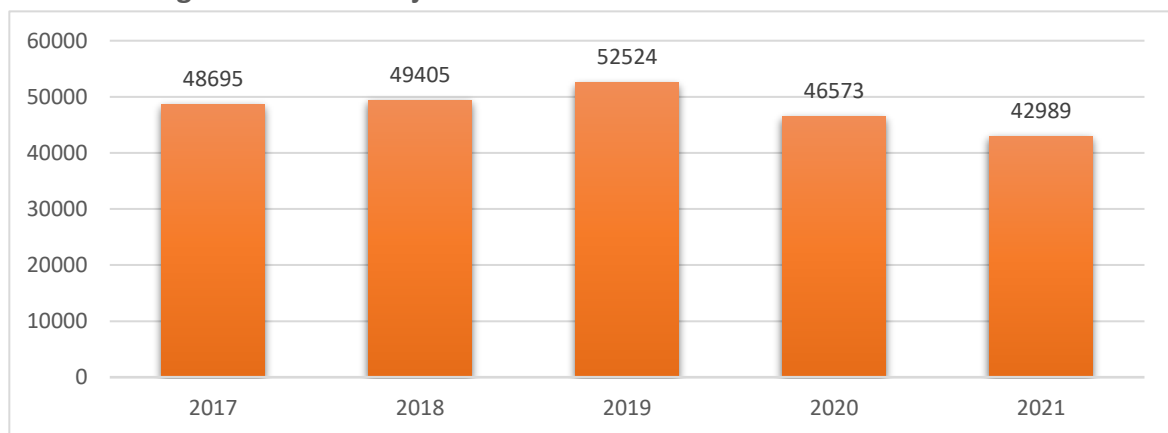
Diagnostika ir būtiska slimību savlaicīgai diagnosticēšanai un sekmīgai ārstēšanai.

Klīnika piedāvā plašu diagnostisko pakalpojumu klāstu: vizuālā radioloģiskā diagnostika, ultrasonogrāfija, doplerogrāfija, sirds un asinsvadu funkcionālie izmeklējumi, endoskopiskā diagnostika. Ik gadu pieaug diagnostisko izmeklējumu skaits. Klīnikas kapacitāte ļauj palielināt veikto izmeklējumu skaitu, bet to ierobežo valsts piešķirtais finansējuma apjoms (kvotas) un zema iedzīvotāju maksātspēja, lai apmaksātu izmeklējumus par saviem līdzekļiem. Uz atsevišķiem izmeklējumiem veidojas gaidīšanas rinda līdz pat 6 mēnešiem, piemēram – ehokardiogrāfija, galvas un kakla asinsvadu doplerogrāfija.

Izmeklējumu skaita samazinājumu ietekmēja ilgstošie ierobežojumi plānveida veselības aprūpes pakalpojumu saņemšanai saistībā ar Covid-19 infekcijas pandēmiju.

Kopš 2019. gada Klīnika piedāvā kompleksas diagnostikas programmas, sastādot individuālu diagnostikas plānu ar turpmākām rekomendācijām veselības uzlabošanai.

6. attēls Diagnostisko izmeklēju skaits



1.4.3. Rehabilitācija

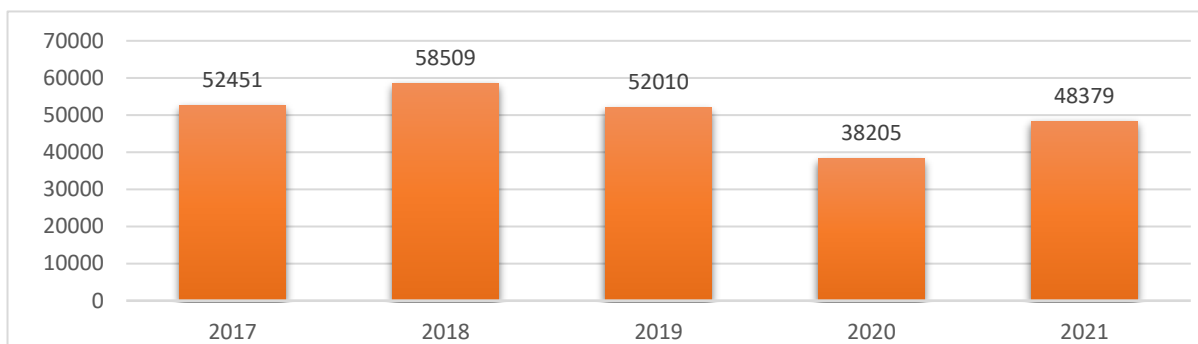
Sākot ar 2018. gadu, Klīnika mērķtiecīgi strādāja, lai nostiprinātu rehabilitācijas speciālistu komandu un startēja NVD organizētajā valsts līmeņa stratēģiskajā iepirkumā. Rehabilitācijas pakalpojumus nodrošina 2 fiziskās un fizikālās medicīnas ārsti, 9 fizioterapeiti, 2 ergoterapeiti, 1 audiologopēds, 2 masieri, 2 klīniskie psihologi un fizikālās medicīnas māsa, kā arī uztura speciālists un mākslas terapeits. No 2019. gada Klīnikā ir pieejama valsts apmaksāta rehabilitācija diennakts stacionāra pacientiem un no 2021. gada rehabilitācija dienas stacionārā bērniem un pieaugušajiem.

1.4.4. Speciālistu konsultācijas

Ambulatoras konsultācijas nodrošina 27 dažādu specialitāšu ārsti, būtiski palielināts speciālistu klāsts, kuri sniedz veselības aprūpes pakalpojumu bērniem – pediatrs, ķirurgs, neirologs, endokrinologs, acu ārsts, pneimonologs, ausu, kakla deguna ārsts, psihologs, psihiatrs.

Lai uzlabotu veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību bērniem, 2019.g. Klīnikā sāka darbu "Bērnu veselības centrs".

7. attēls Ambulatoro konsultāciju skaits

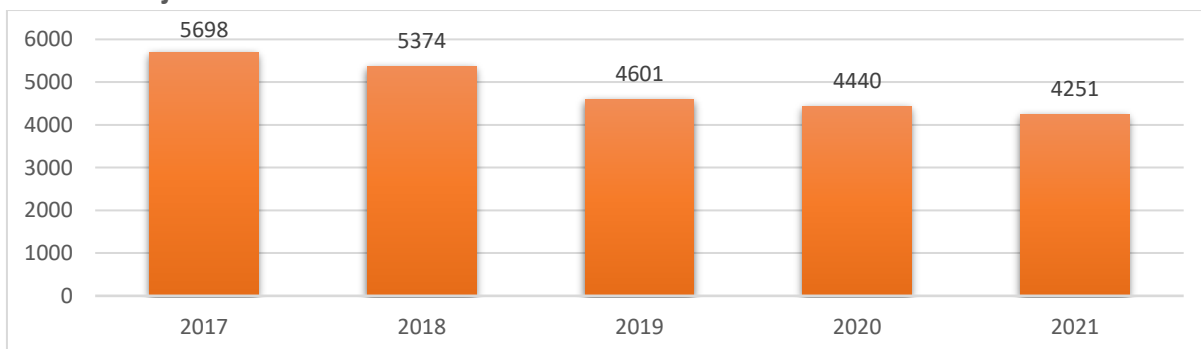


Konsultāciju skaita samazinājumu ietekmēja ilgstošie ierobežojumi plānveida veselības aprūpes pakalpojumu saņemšanai, sakarā ar Covid-19 infekcijas pandēmiju.

1.5. Medicīniskā aprūpe mājās

Medicīnisko mājas aprūpi nodrošina 3 māsas 365 dienas gadā. Pieteikt mājas vizīti ir iespēja arī brīvdienās.

8. attēls Mājas vizīšu skaits



1.6. Pārvaldība un komunikācija

Kapitālsabiedrībā 2022. gada sākumā nodarbināti 307 cilvēki. Pēdējo gadu laikā pielietoti vairāki personālvadības optimizācijas pasākumi, ko plānots turpināt, lai nodrošinātu kapitālsabiedrības pakalpojumu sniegšanu iespējami profesionālā kvalitātē un palielinātu pakalpojumu izmaksu efektivitāti.

Finanšu situācija un pārvaldība

SIA "CĒSU KLĪNIKA" pamatkapitāls kopš tās izveides 2009. gada 17. decembrī ir palielinājies par 4.5% – uzņēmuma pamatkapitāls 2009. gada decembrī bija 9 201 701 EUR, bet 2021. gadā – 9 917 036 EUR. Iemaksas valsts un pašvaldības budžetā pēdējā noslēgtā pārskata gadā (2021.g.) sastāda 3 581 773 EUR.

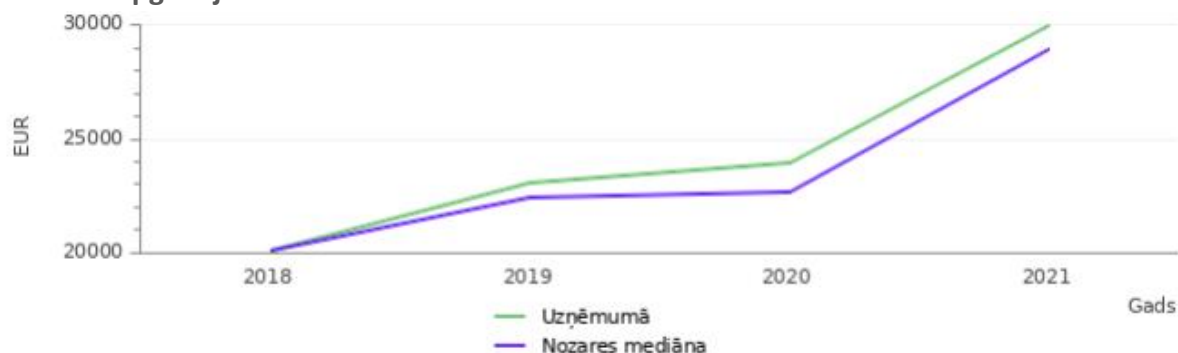
Uzņēmuma ienākumi 2021. gadā bija 9 166 112 EUR, no kuriem lielākā daļa bija valsts finansējums – 8 162 983 EUR, taču būtisku finansējuma apjoma daļu nodrošināja arī ieņēmumi no maksas pakalpojumiem 981 653 EUR.

3. tabula. SIA “CĒSU KLĪNIKA” ieņēmumi EUR

Apraksts	2019	2020	2021
Neto apgrozījums	6 895 999	7 200 613	9 166 112

Lai novērtētu Klīnikas apgrozījuma rādītāju, 9.attēlā ir veikts salīdzinājums ar to uzņēmumu rādītājiem, kas darbojas vienā nozarē.

9. attēls. **Apgrozījums uz vienu darbinieku**

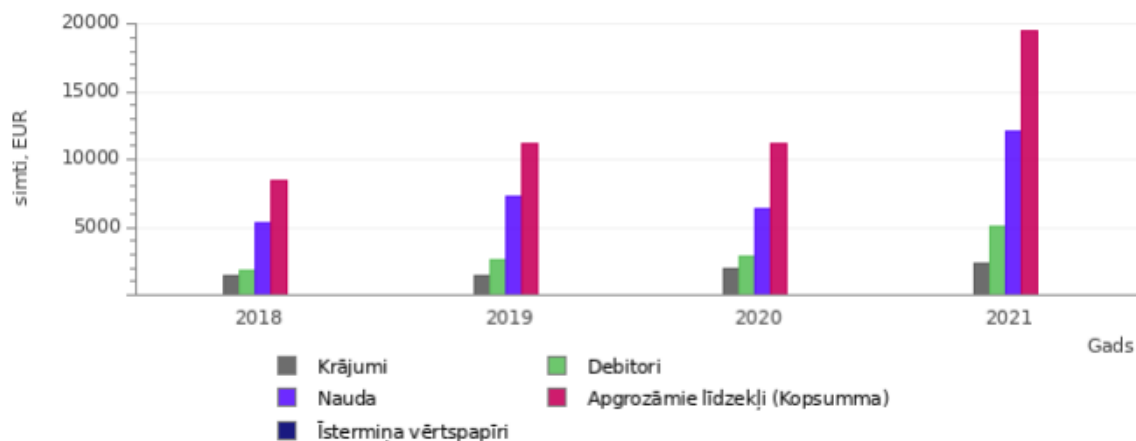


Analizējot 2019. – 2021. gada finanšu datus, jāsecina, ka sabiedrības finansiālā situācija ir ļoti nestabila – palielinās neto apgrozījums, kā arī būtiski palielinās darbības izmaksas. Lai gan ikgadējie darbības rezultāti pagaidām ir svārstīgi, lai panāktu pozitīvu gada rezultātu, liela vērība tiek pievērsta saimnieciskās darbības efektivitātes uzlabošanai.

4. tabula. SIA “CĒSU KLĪNIKA” finanšu rādītāji, EUR

Finanšu rādītāji	2019	2020	2021
Ražošanas izmaksas	4 701 938	4 866 627	5 634 941
Bruto peļņa	59 555	185 439	136 771
Administrācijas izmaksas	234 696	228 940	103 507
Pārējie ieņēmumi	268 113	173 980	143 516
Peļņa	46 444	119 053	150 365

10. attēls. SIA “CĒSU KLĪNIKA” apgrozāmo līdzekļu struktūra

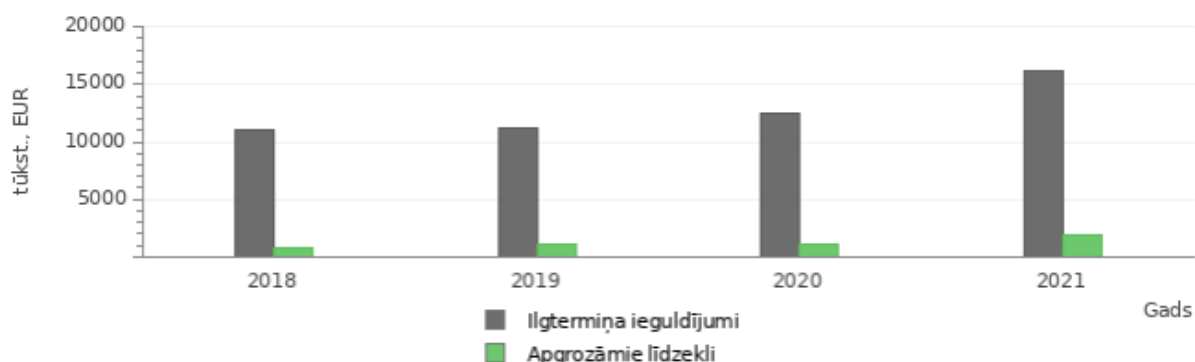


Apgrozāmo līdzekļu struktūru svarīgi analizēt, jo ne visi apgrozāmo līdzekļu posteņi ir vienlīdz likvidi. Apgrozāmie līdzekļi pēc likviditātes iedalās, sākot ar likvidāko: nauda, īstermiņa vērtspapīri, debitori, krājumi.

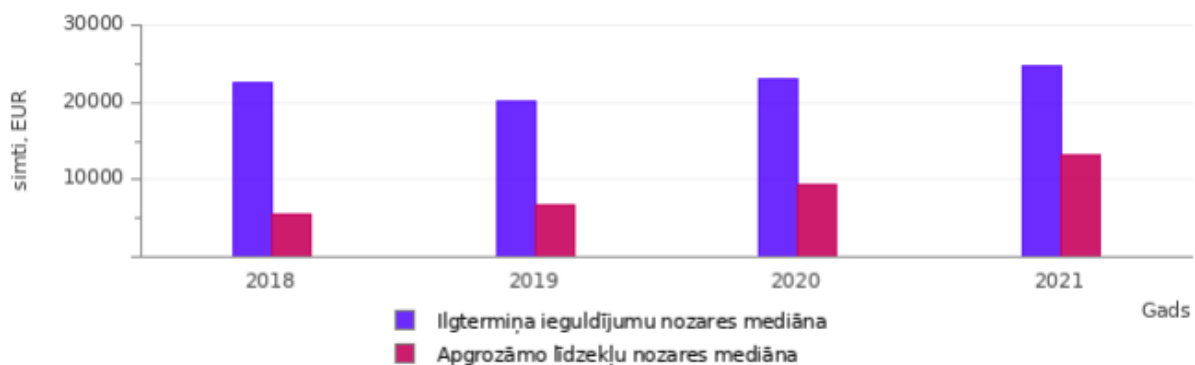
Klīnikas izdevumu ziņā vislielāko īpatsvaru 2021. gadā sastādīja darbinieku algas – 6 071 068 EUR jeb 74% no pašizmaksas, citas galvenās izmaksu pozīcijas bija medikamenti, iekārtu, inventāra un aparatūras remonts un tehniskā apkalpošana, elektroenerģija un apkure.

Ilgadējais nepastāvīgais rezultāts liecina par to, ka kapitālsabiedrībai ir nepietiekošs ieņēmumu apjoms no saviem pakalpojumiem, lai pilnībā segtu ikdienas uzturēšanas izdevumus un pamatlīdzekļu nolietojuma izmaksas. Lai kapitālsabiedrības darbība būtu ilgtspējīga un pašpietiekama, būtu jāpalielina apgrozījums, pakalpojumu cenas, vai arī visi attīstības projekti jāplāno ar Cēsu novada pašvaldības līdzfinansējumu.

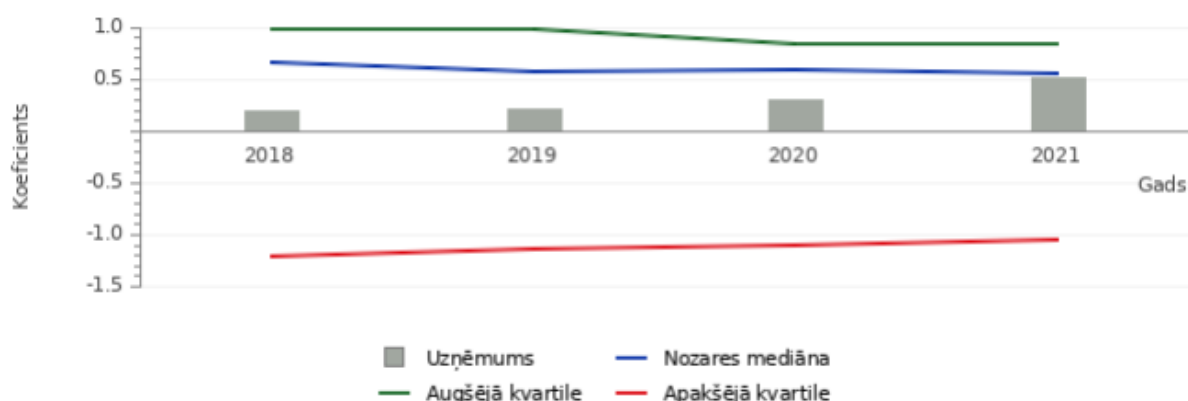
11. attēls. SIA “CĒSU KLĪNIKA” bilances struktūra



12. attēls. Bilances struktūra nozarē



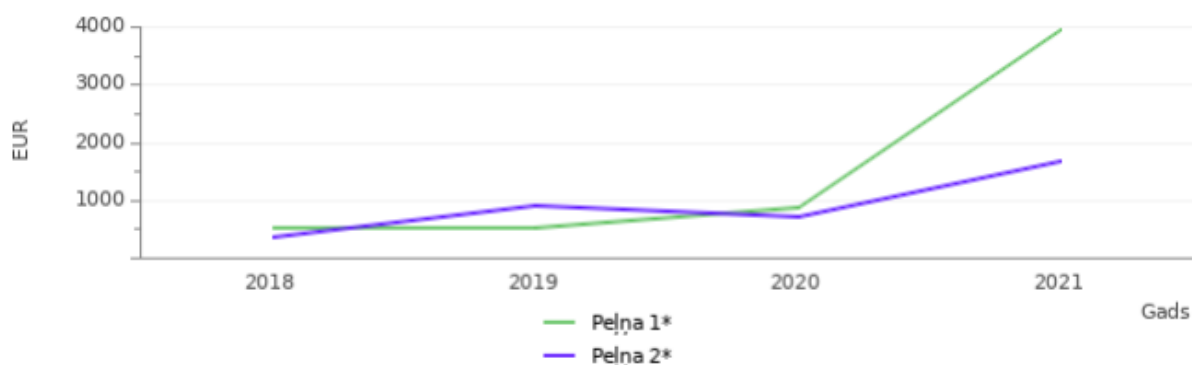
13. attēls. SIA "CĒSU KLĪNIKA" parāds pret pašu kapitālu



Tā kā parāds pret pašu kapitālu nepieaug, tas norāda, ka Klīnikas atkarība no aizņemtā kapitāla nepalielinās.

Procentu maksājumi par aizņemto kapitālu ir nemainīgi, neatkarīgi no realizācijas apjoma, tas var ievērojami ietekmēt uzņēmuma stabilitāti, mainoties realizācijas apjomam.

14. attēls. Peļņa uz vienu darbinieku



Peļņa 1* - Tīrā peļņa uz vienu darbinieku uzņēmumā;

Peļņa 2* - Tīrā peļņa uz vienu darbinieku vidēji nozarē.

5.tabula. SIA "CĒSU KLĪNIKA" kopējais reitings nozarē

Rādītājs	2018	2019	2020	2021
Reitings nozarē	67,00	57,70	52,40	48,50
Klīnikas reitings punkti	69,05	64,20	58,60	55,85

Sabiedrības reitings tiek aprēķināts, par pamatu ņemot sešus galvenos finanšu darbību raksturojošos rādītājus: maksātspēju, peļņu pirms UIN, likviditāti, apgrozījuma pieaugumu, kapitāla atdevi, saistības.

Kopējais sabiedrības reitings 2021. gadā ir 2,8 punkti (vērtējums - labi).

Bilances posteņu izmaiņas pēdējo gadu periodā nav būtiskas. Kapitālsabiedrības rīcībā ir pietiekama pamatlīdzekļu un inventāra bāze plānotās saimnieciskās darbības veikšanai, kā arī papildu pakalpojumu attīstībai.

Būtiskākais kavēklis plānoto attīstības projektu realizācijai ir nepietiekams finansējums personāla atalgojumam, profesionālā darbaspēka trūkums, augsta nenoteiktība, ko rada Krievijas sāktā kara neprognozējamā virzība un ar to saistītā globālo cenu attīstība, it īpaši energoresursu cenu un medicīnas preču cenu jomā un neesošs uzkrājums ES projektu priekšfinansēšanai.

1.7. Tirgus un konkurentu un klientu apraksts

Konkurentu apraksts

Cēsu pilsēta:

Vidzemes vēnu centrs SIA - flebologija
I.Zupas ārsta prakse ginekoloģijā un dzemdniecībā
Dainis Vorps – uroloģija
Cēsu veselības centrs – ambulatorās konsultācijas

Tuvākā apkārtnē:

SIA "Vidzemes slimnīca"
SIA "Siguldas slimnīca"
Rehabilitācijas centrs "Līgatne"

Klientu apraksts

Mērķa grupa saskaņā ar Klīnikas pamatdarbību ir iedzīvotāji:

1. ar pēkšņām saslimšanām vai traumām;
1. kuri slimo ar hroniskām slimībām, slimību paasinājumu gadījumos;
2. kuriem ir konstatētas veselības problēmas, bet veselības aprūpes saņemšana nav nepieciešama neatliekamā kārtā – plāna pakalpojumi;
3. kuriem ir nepieciešami diagnostiskie pakalpojumi vai speciālistu konsultācijas diagnozes noteikšanai vai sekmīgai ārstēšanai;
4. kuriem ir nepieciešami rehabilitācijas pakalpojumi atveseļošanas periodā.
5. kuriem ir nepieciešamā medicīniskā mājās aprūpe pēcslimnīcu periodā, vai sakarā ar funkcionāliem ierobežojumiem vai kustības traucējumiem;
6. grūtnieces, saņemot grūtnieču aprūpi un pēcdzemdību palīdzību;
7. ar garīgām slimībām;
8. ar tuberkulozi vai hroniskajām plaušu slimībām;
9. kuriem ir nepieciešama īslaicīgā sociālā aprūpe.
10. Bērni līdz 18 gadu vecumam.

Klīnikas mērķa grupa pēc dzīvas vietas:

1. Cēsu novada un Cēsu plānošanas vienības iedzīvotāji;
2. Vidzemes reģiona iedzīvotāji;
3. Ārpus Vidzemes reģiona dzīvojušie – tūristi, novada viesi.

Klīnikas mērķa grupa pēc dzīvas vietas:

1. Bērni līdz 18 gadu vecumam;
2. Pieaugušie no 18 līdz 65 g.v.
3. Seniori virs 65 g.v.

1.8. Kapitālsabiedrības stipro un vājo pušu analīze (SWID)

Stiprās puses	Vājās puses
<p>Izdevīgs ģeogrāfiskais novietojums, ērta piekļūšana, attīstīta infrastruktūra;</p> <p>Profesionāla vadības komanda un augsti kvalificēts ārstniecības personāls. Regulāra kvalifikācijas paaugstināšanas un jaunu metodoloģiju apgūšanas apmācība, kā arī starptautiskas pieredzes apmaiņas pasākumu apmeklēšana;</p> <p>Plašs veselības aprūpes pakalpojumu klāsts;</p> <p>Mūsdienīgu diagnostisko un ārstēšanas metožu pielietošana;</p> <p>Klīnikā tiek realizēta ārstniecības personu pēcdiploma izglītības (rezidentūras) apmācība;</p> <p>Efektīva sadarbība ar valsts, pašvaldību institūcijām, nevalstiskām organizācijām;</p> <p>Infrastruktūras attīstība orientēta uz pacienta un personāla vajadzībām;</p> <p>Konkurētspējīgas pakalpojumu cenas.</p>	<p>Ārstniecības personāla trūkums atsevišķās specialitātēs;</p> <p>Grūtības jaunu un gados jaunu speciālistu piesaistē;</p> <p>Liels blakusdarbā nodarbināto ārstu īpatsvars, darbinieku pārslodze;</p> <p>Personāla nepietiekoša svešvalodu prasme;</p> <p>Neelastīgs un grūti prognozējams valsts veselības aprūpes finansējums;</p> <p>Ierobežotā finansējuma (kvotas) un iedzīvotāju zemās maksātspējas dēļ nepietiekami noslogotas medicīniskās tehnoloģijas un bremzēta infrastruktūras attīstība.</p>
Iespējas	Nākotnes Riski / Draudi
<p>Jauno veselības aprūpes pakalpojumu veidu attīstība, ņemot vērā iedzīvotāju vajadzības un mūsdienu medicīnas tehnoloģiju iespējas;</p> <p>Rehabilitācijas pakalpojumu attīstība, piedāvājot kompleksas rehabilitācijas</p>	<p>Mainīga un neparedzama veselības aprūpes reforma, veselības aprūpes pakalpojumu finansēšanas politika un kārtība;</p> <p>Aktīvā ārstniecības personu rekrutēšana, "pārpirkšana" darbam citās ārstniecības iestādēs;</p>

<p>programmas visos ārstēšanas posmos – stacionārā, dienas stacionārā un ambulatorā aprūpē;</p> <p>Integrētu veselības un sociālās aprūpes pakalpojumus attīstība. Maksas pakalpojumu attīstība un mārketingis;</p> <p>Informācijas tehnoloģiju attīstība ar mērķi uzlabot informācijas apriti visās jomās, t.sk. starp ārstniecības procesā iesaistītajām personām;</p> <p>Medicīnas tūrisma attīstība, piedāvājot kvalitatīvus ķirurģijas pakalpojumus un diagnostikas programmas;</p> <p>Jaunu speciālistu piesaiste sadarbībā ar Cēsu novada pašvaldību, esošā personāla tālākizglītības turpināšana un starptautiskās pieredzes apgūšana.</p> <p>Ārējā finansējuma (t.sk. ES līdzekļu) piesaiste Klīnikas infrastruktūras sakārtošanā un attīstībā.</p>	<p>Demogrāfiskā situācija – iedzīvotāju skaita samazināšanās Cēsu plānošanas vienībā;</p> <p>Darbspēka izmaksu pieaugums saistībā ar izmaiņām normatīvajos aktos;</p> <p>Papildus izmaksas kvalitātes prasību nodrošināšanai saistībā ar izmaiņām normatīvajos aktos bez finansiāla seguma un ar to saistītais administratīvais slogs;</p> <p>Inflācija, iedzīvotāju zemā pirktspēja, vāji attīstīts brīvprātīgas veselības apdrošināšanas tirgus;</p> <p>Medikamentu un medicīnisko materiālu (t.sk. dezinfekcijas līdzekļu) un energoresursu cenu pieaugums;</p> <p>Vispārējs kvalificēta darbspēka trūkums veselības aprūpes jomā. Konkurences pieaugums starp pakalpojumu sniedzējiem;</p> <p>Neparedzamas likumdošanas izmaiņas. Valsts militārs un/vai teroristisks apdraudējums.</p> <p>Augsta inflācija. Energoresursu sadārdzinājums</p>
--	---



2. STRATĒGISKĀ DAĻA

2.1. Kapitālsabiedrības misija, vīzija, vērtības, attīstības mērķi un uzdevumi
MISIJA – sniegt iedzīvotājiem profesionālu medicīnisko palīdzību, izmantojot modernas diagnostikas, ārstēšanas un aprūpes metodes.

VĪZIJA – moderna medicīnas iestāde, kur augsti profesionāla komanda nodrošina mūsdienīgu diagnostiku un ārstēšanu, garantē individuālu attieksmi pret katru pacientu un mājīgu ārstēšanas vidi.

VĒRTĪBAS:

Profesionalitāte – kvalificēts personāls, orientēts uz nepārtrauktu profesionālās spējas pilnveidošanu un mūsdienīgu ārstēšanas un aprūpes standartu pielietošanu praksē.

Atbildība – par darba rezultātiem, pacientu un darbinieku drošību;

Kvalitāte – starptautiskiem veselības aprūpes standartiem atbilstošs pakalpojumus ar mērķi uzlabot pacienta dzīves kvalitāti pēc iespējas īsākā laikā;

Attīstība – energoefektīva ēka, mūsdienīga un mājīga vide, modernas diagnostikas, ārstēšanas un aprūpes metodes, nepārtraukta sniegto pakalpojumu klāsta paplašināšana, pamatojoties uz iedzīvotāju vajadzībām, izcils apkalpošanas serviss;

Lojalitāte – apmierināts patients, apmierināts personāls.

Kapitālsabiedrības mērķis ir, efektīvi izmantojot pieejamos finanšu, personāla resursus, medicīnas tehnoloģijas un infrastruktūru, turpināt attīstīt Klīniku kā 3.līmeņa daudzprofilu slimnīcu, kas nodrošina Cēsu novada un apkārtējo reģionu iedzīvotājiem diennakts neatliekamo palīdzību, veselības aprūpes pakalpojumus stacionārā, dienas stacionārā un ambulatori, sniedz hronisko pacientu aprūpi, medicīnisko aprūpi mājās un īslaicīgu sociālo aprūpi.

Mērķa sasniegšanai ir noteikti šādi uzdevumi:

1. Turpināt attīstīt Klīnikas infrastruktūru un teritorijas labiekārtošanu;
2. Veikt novecojošo medicīnisko tehnoloģiju nomaiņu un jauno tehnoloģiju iegādi, izanalizējot prioritātes un iespējamo tehnoloģiju noslogojumu;
3. Turpināt realizēt valsts pasūtījumu veselības aprūpes pakalpojumiem neatliekamās medicīnas palīdzības jomā, stacionārā, dienas stacionārā, ambulatorā jomā un medicīniskās mājas aprūpes jomā, katru gadu pretendējot uz lielāku apjomu;
4. Nodrošināt 5 – 6 ģimenes ārstu prakses vietas Cēsu klīnikas telpās, lai panāktu elastīgāku sadarbību starp primārās un sekundārās veselības aprūpi un veicinātu primārās veselības aprūpes centra izveidi;
5. Turpināt attīstīt “Bērnu veselības centru”, nodrošināt kompleksu 24 stundu veselības aprūpi bērniem visos aprūpes posmos (neatliekamā palīdzība, stacionārs, dienas stacionārs, ambulatori);
6. Turpināt attīstīt kvalitatīvi un kvantitatīvi ķirurģijas pakalpojumus stacionārā un dienas stacionārā;
7. Turpināt attīstīt kvalitatīvi un kvantitatīvi diagnostikas pakalpojumus;
8. Turpināt attīstīt kompleksus rehabilitācijas pakalpojumus visos ārstēšanās etapos un ieviest jaunas programmas, attīstīt rehabilitāciju bērniem, t.sk., agrīnā vecumā;
9. Izvērtēt iespējas un organizēt integrētu veselības aprūpes un sociālās aprūpes pakalpojumu sniegšanu Cēsu novada iedzīvotājiem.
10. Turpināt sadarbību ar Cēsu novada pašvaldību jauno speciālistu piesaistē;
11. Stiprināt sadarbību ar Vidzemes slimnīcu jauno speciālistu piesaistē gadījumos, kad speciālistu nevar nodarbināt pilnu darba laiku;
12. Turpināt attīstīt informācijas tehnoloģijas, automatizējot procesus, nodrošinot iespēju attālināto videokonsultāciju saņemšanai, rūpējoties par datu drošību un aizsardzību;
13. Turpināt veselības aprūpes pakalpojumu kvalitātes pilnveidošanu, par prioritāti izvirzot pacientu drošību un klientu ērtības;
14. Turpināt uzlabot komunikāciju starp ārstniecības personālu un pacientu, sabiedrības informēšanu, pacientu un klientu apkalpošanas kultūru, veidojot pastāvīgu atgriezenisko saiti, organizējot veselības pratības pilnveidošanas pasākumus un veicot regulāru Sabiedrības darbinieku apmācību komunikācijas jautājumos.
15. Turpināt pilnveidot komunikāciju ar sabiedrību un rūpēties par Cēsu klīnikas labo reputāciju un tēlu, būt atvērtiem dialogam, ar aktīvu, izskaidrojošu komunikāciju vairojot darbinieku lojalitāti un iesaisti, sabiedrības informētību un uzticēšanos.
16. Izstrādāt klīnikas darbībai, atbildības jomām un Cēsu novada principiem atbilstošu uzņēmuma vides politiku, kas vērsta uz ekonomiju dažādu dabas resursu izmantošanā. Izglītēt un motivēt darbiniekus par bezatkritumu saimniekošanas (*Zero waste*) principiem un *zaļo* dzīvesveidu kopumā.

2.2. Kapitālsabiedrības nefinanšu mērķi

6. tabula. Nefinanšu mērķi 2023. – 2025. gadam

Darbības virzieni	2021	Mērķa vērtība		
		2023	2024	2025
Diennakts stacionārs				
Ārstēto pacientu skaits	2990	3 600	3 800	4 000
Vidējais ārstēšanas ilgums (dienās)	6.09	6.00	6.00	6.00
Vidējais gultu skaits	63	75	80	85
Gultu noslogojums (%)	79.25	85	85	85
Dienas stacionārs				
Vidējais gultu skaits	35	35	35	35
Ārstēto pacientu skaits	1810	2 000	2 200	2 400
Operāciju skaits (diennakts un dienas stacionārs)	2117	2200	2 400	2 500
Ambulatoro konsultāciju skaits	48 359	51 500	53 000	55 000
Diagnostisko izmeklējumu skaits	42 989	45 000	49 000	52 000
NMP un uzņemšanas nodaļas pacientu skaits	11541	12 000	12 500	13 000
Mājas vizīšu skaits	4251	4 500	4 800	5 000
Pacientu apmierinātības līmenis:				
Ārstēšanas rezultāts		75%	80%	85%
Infrastruktūra, ārstēšanas vide		75%	75%	85%
Komunikācija ar ārstu		75%	78%	80%
Komunikācija ar medicīnas māsu		75%	80%	85%

2.3. Kapitālsabiedrības finanšu mērķi

Kā pašvaldības kapitālsabiedrībai Klīnikas galvenais uzdevums ir veselības pakalpojumu nodrošināšana. Klīnikai ir lieli nākotnes attīstības plāni, lai sasniegtu nefinanšu mērķus, bet finanšu resursi ir ierobežoti. Klīnikai ir liels valsts dotāciju īpatsvars ieņēmumos par valsts apmaksātajiem medicīnas pakalpojumiem. Saglabājoties augstām energoresursu un medicīnas preču cenām ilgstošāk, paplašinot ietekmi arī uz citu produktu cenu kāpumu, ir pasliktinājušas Klīnikas 2023. gada attīstības iespējas. 2023. gadā plānots pabeigt augstas gatavības projekta “Cēsu klīnikas attīstība, pakalpojuma kvalitātes un pieejamības uzlabošanai iedzīvotājiem” un saņemt projekta gala finansējumu.

SIA “CĒSU KLĪNIKA” plānotais peļņas apmērs 2023. – 2025. gadam ir atkarīgs no ieņēmumiem par sniegtajiem pakalpojumiem, kārtējiem saimnieciskās darbības izdevumiem, kā arī pamatlīdzekļu nolietojuma izmaksām. Lai gan pamatdarbības naudas plūsma pa gadiem

ir pozitīva, būtiskais atlīdzības, pakalpojumu un preču cenu pieaugums Klīnikas pakalpojumu pašizmaksā rada risku par pozitīvu finansiālā rezultāta lielumu.

Stratēģijas periodā ir sagaidāmi šādi galvenie finanšu rezultātīvie rādītāji:

7.tabula. Finanšu mērķi 2023. – 2025. gadam

Finanšu mērķi			
Rādītāji	2023.	2024.	2025.
Finanšu mērķis Nr.1 Ieņēmumi par valsts apmaksātajiem medicīniskajiem pakalpojumiem	8 329 418	8 579 301	8 836 680
Finanšu mērķis Nr.2 Ieņēmumi no pacientu iemaksām	481 275	495 713	503 149
Finanšu mērķis Nr.3 Ieņēmumi no maksas medicīnas pakalpojumiem	568 841	585 906	594 695
Finanšu mērķis Nr.4 Pārējie ieņēmumi	304 500	309 068	313 704
Finanšu rādītāji			
Neto apgrozījums, EUR	9 486 926	9 771 534	9 918 107
Peļņa, EUR	29 332	29 315	29 754
Peļņa pirms procentu maksājumiem un nodokļiem (EBITDA), EUR	29 332	29 315	29 754
Bilances kopsumma, EUR	18 792 091	19 355 854	19 646 192
Pašu kapitāls, EUR	12 041 461	12 070 773	12 100 530
Pašu kapitāla rentabilitāte (ROE), % (Tīrā peļņa/ Pašu kapitāls)	0.41%	0.24%	0.30%
Aktīvu rentabilitāte (ROA), % (Tīrā peļņa/ Aktīvi kopā)	0.26%	0.15%	0.15%
Kopējais likviditātes rādītājs (Apgrozāmie līdzekļi / Īstermiņa saistības)	0.56	0.56	0.56
Absolūtā likviditāte ((Naudas līdzekļi + Īstermiņa vērtspapīri) / Īstermiņa saistības)	0.45	0.45	0.45
Saistības pret pašu kapitālu (Kopējās saistības / Pašu kapitāls)	0.34	0.33	0.32
Plānotās pamatdarbības naudas plūsmas izpilde, EUR	350 152	400 000	500 000
Ieguldījumi pamatlīdzekļos un nemateriālos ieguldījumos	800 000	300 000	300 000
Sadalītās dividendes, EUR	-		
Vidējā bruto atlīdzība (neieskaitot darba devēja veiktās valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas) uz vienu nodarbināto gadā, EUR	20 138	20 339	20 542
Neto apgrozījums uz vienu nodarbināto, EUR	31 310	32 249	32 733
Citi finanšu rādītāji	-		

2.4. Risku analīze

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

Apzināto risku veidi	Uzdevumi risku novēršanai / samazināšanai
<p>TIRGUS RISKI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iedzīvotāju skaita turpmāka samazināšanās • Jaunu konkurentu parādīšanās • Jaunas prasības kvalitātes un citos standartos • Kopējā pieprasījuma samazināšanās 	<p>Nepārtraukti pētīt tirgu, sekot līdzi tirgus izmaiņām (cenu svārstībām, pieprasījumam un piedāvājuma izmaiņām), sekot līdzi potenciālo konkurentu darbībai, patērētāju vajadzībām un vērtību maiņai, uzlabot savu pakalpojumu kvalitāti, ieviest jauninājumus, meklēt jaunus klientus, plānot, attīstīt jaunus maksas pakalpojumus</p>
<p>RAŽOŠANAS (pakalpojuma nodrošināšanas) RISKI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nepietiekošs tehniskās bāzes nodrošinājums • Novecojušas tehnoloģijas, transporta vienības 	<p>Sadalīt risku, sniedzot plašāku pakalpojumu klāstu, sekot līdzi iekārtu tehniskajam stāvoklim, laikus novērst to trūkumus un savlaicīgi plānot jaunu pamatlīdzekļu iegādi</p>
<p>FINANŠU RISKI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iedzīvotāju maksātspējas samazināšanās • Neparedzamas izejmateriālu, tehnisko līdzekļu un resursu cenu paaugstināšanās • Neplānoti izdevumi (soda naudas, tiesvedība) • Nepietiekama apgrozāmo līdzekļu aprīte • Valsts finansējuma samazināšana un sniegto pakalpojumu apmaksas nosacījumu izmaiņas 	<p>Veidot finanšu rezerves, uzkrājumus, sekot līdzi Klīnikas naudas plūsmai, sadarboties ar vairākiem sociālajiem partneriem un materiālu, resursu piegādātājiem, veikt mērķtiecīgu un sistemātisku darbu potenciālo debitoru uzraudzībai, sekot līdzi valsts veselības aprūpes finansēšanas politikas un kārtības izmaiņām</p>
<p>POLITISKIE RISKI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pastāvīga veselības nozares politisko prioritāšu maiņa un nestabilitāte • Neparedzamas nodokļu sistēmas izmaiņas • Neparedzamas administratīvā sadalījuma un ar to saistītas likumdošanas vai klienta skaita izmaiņas • Valsts apdraudējums, terorakti un to seku likvidācija 	<p>Regulāri tikties ar Cēsu novada vadību, apmeklēt nozarē nozīmīgus seminārus un informatīvas tikšanās valsts mērogā, sekot līdzi visam jaunajam, kas notiek valsts un pašvaldības ekonomikā, politikā un finanšu sfērā</p> <p>Katastrofu medicīnas plāna aktualizēšana, treniņmācības, nepieciešamo rezervju uzturēšana</p>
<p>SOCIĀLIE RISKI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kvalificētu speciālistu trūkums • Darbinieku "izdegšanas sindroms", kas var novest pie nolaidības, darba kultūras degradācijas, slimībām 	<p>Paredzēt jebkura darbinieka aizstāšanas iespēju, veidot spēcīgu, uzticīgu darbinieku komandu, rūpīgi izvēlēties darbinieku motivācijas metodes, ievērot godīgas konkurences principus, uzturēt labas attiecības gan ar uzņēmuma darbiniekiem, gan</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Klientu, pacientu un viņu radnieku neparedzētas rīcības 	konkurentiem, sadarbības partneriem un klientiem
<p>AR DABAS NOTIKUMIEM SAISTĪTIE RISKI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vētras • Ugunsgrēki • Plūdi 	Izmantot apdrošināšanu (apdrošināt īpašumu, tehniku, iekārtas, darbinieku veselību), iespēju robežās nodrošināt apsardzes sistēmu, ievērot darba drošības un ugunsdrošības noteikumus



3. DARBĪBAS PLĀNS

3.1. Darbības plāns 2023. – 2025. gadam

Uzdevums	Uzdevuma mērķis	Izpildes termiņš vai periods	Plānotie iznākumi un rezultatīvie rādītāji
1. Turpināt attīstīt Klīnikas infrastruktūru, paplašināt stāvlaukumus klientu un darbinieku transportam, labiekārtot teritoriju.	Energoefektīva ēka; ērta piekļūšana Mūsdienīga un droša ārstēšanas vide un tās apkārtnē	2023. – 2025.	Paaugstināt ēkas energoefektivitāti par 40%; Pacientu apmierinātība ar infrastruktūru un vidi – 85%
2. Veikt novecojošo medicīnisko tehnoloģiju nomaiņu un jauno tehnoloģiju iegādi,	Mūsdienīgas diagnostikas metodes; Uzlabot diagnostikas pieejamību; Minimizēt kaitējumu cilvēka veselībai un videi	2023. –2025.	Tehnoloģiju noslogojums ne mazāk par 80%
3. Turpināt realizēt valsts pasūtījumu uz veselības aprūpes pakalpojumiem neatliekamās medicīnas palīdzības jomā, stacionārā,	Veselības aprūpes pakalpojumu pieejamības uzlabošana;	2023. –2025.	Ik gadu palielināt pakalpojumu apjomu ne mazāk kā par 5%

dienas stacionārā, ambulatorajā jomā un veselības aprūpes mājās jomā, katru gadu pretendējot uz lielāku apjomu	Gaidīšanas laika rindā uz veselības aprūpes pakalpojumu samazināšana		
4.Turpināt attīstīt kvalitatīvi un kvantitatīvi ķirurģijas pakalpojumus stacionārā un dienas stacionārā	Veselības aprūpes pakalpojumu pieejamības uzlabošana; Izmantot mūsdienīgas metodes, atbilstoši starptautiskiem standartiem	2023. –2025.	Ik gadu palielināt operāciju skaitu ne mazāk kā par 5%
5.Turpināt attīstīt kvalitatīvi un kvantitatīvi diagnostikas pakalpojumus,	Veselības aprūpes pakalpojumu pieejamības uzlabošana; Gaidīšanās laika rindā uz veselības aprūpes pakalpojumu samazināšana	2023. –2025.	Ik gadu palielināt diagnostisko izmeklējumu skaitu ne mazāk kā par 5%
6.Turpināt attīstīt kompleksus rehabilitācijas pakalpojumus un ieviest jaunas programmas,	Veselības aprūpes pakalpojumu pieejamības uzlabošana; Rehabilitācijas pakalpojumu klāsta paplašināšana	2023. –2025.	Ik gadu palielināt rehabilitācijas nodaļas pacientu skaitu ne mazāk kā par 5%
7.Turpināt sadarbību ar Cēsu novada pašvaldību jauno speciālistu piesaistē	Samazināt ārstniecības personāla deficītu; Samazināt virsstundu skaitu	2023. –2025.	Palielināt pamatdarbā nodarbināto skaitu līdz 78%; Palielināt darbinieku īpatsvaru vecuma grupā 30-49 g. līdz 40%
8.Turpināt attīstīt informācijas tehnoloģijas, automatizējot procesus,	Procesu automatizācija ar mērķi efektīvi	2023 –2025.	E-veselības kartes ieviešana;

nodrošinot iespēju attālināto videokonsultāciju saņemšanai, rūpējoties par datu drošību un aizsardzību, veicināt vienkāršu, ērtu un ātru pacientu reģistrāciju, saīsināt gaidīšanas laiku uz vizīti vai izmeklējumu	izmantot personāla resursus; Efektīva informācijas apmaiņa		Telemedicīnas ieviešana; Pacientu rindu sistēmas (Timesaving) ieviešana
9.Turpināt veselības aprūpes pakalpojumu kvalitātes pilnveidošanu, par prioritāti izvirzot pacientu drošību	Sniegt kvalitatīvus un drošus veselības aprūpes pakalpojumus	2023. –2025.	Ārstniecisko un aprūpes kļūdu minimizēšana
10.Turpināt uzlabot komunikāciju starp ārstniecības personālu un pacientu, sabiedrības informēšanu, pacientu un klientu apkalpošanas kultūru, nodrošināt klīnikas vērtību un uzņēmuma kultūras, sasniegumu un pakalpojumu, kā arī attīstības plānu vienotu komunikāciju iekšēji un ārēji	Klīnikas reputācijas celšana; Lojālo klientu skaita palielināšana; Komunikācijas starp ārstniecības procesā iesaistītajām personām, pacientiem un pacientu ģimenes locekļiem uzlabošana	2023. –2025.	Pacientu apmierinātības līmenis: Ārstēšanas rezultāts – 85% Komunikācija ar ārstu – 80% Komunikācijas ar medicīnas māsu – 85%

3.2. Investīciju plāns 2023.- 2025. gadam

Uzdevums	Plānotai finansējuma apjoms (EUR)	Finansēšanas avots	Piezīmes
1. Infrastruktūras attīstība			
Diagnostikas korpusa energoefektivitātes uzlabošanas projekta 2.kārta, iekļaujot primārā veselības aprūpes centra izveidi	2 600 000	ES fondi, CK, CNP	2.prioritāte
Ārstniecības korpusa 1.stāva telpu daļas remonts to pielāgošanai rehabilitācijas pakalpojumiem bērniem	200 000	CK, ES fondi	1.prioritāte

Stāvlaukuma paplašināšana un esošā stāvlaukuma remonts	130 000	CK	1.prioritāte
Teritorijas un pievadceļu projektēšana un 1.kārtas izbūve	200 000	CK	1.prioritāte
2. Diagnostisko pakalpojumu kvalitāte un pieejamība			
Ultrasonogrāfijas iekārtas iegāde	70 000	CK	1.prioritāte
DT iekārtas iegāde	500 000	CK	2.prioritāte
Gastrointestinālās endoskopijas iekārtu iegāde	65 000	CK	1.prioritāte
4 EKG aparātu iegāde	7 000	CK	2.prioritāte
3. Rehabilitācijas pakalpojumu kvalitāte un pieejamība			
Aprikojums funkcionālo speciālistu darba nodrošināšanai un fizikālās terapijas iekārtu nomaiņa	25 000	CK	2.prioritāte
4. Stacionāro un dienas stacionāra pakalpojumu kvalitāte un pieejamība			
C-loka RTG iekārta 3.operācijas zālei	92 000	CK	2.prioritāte
Neiromonitora iegāde LOR un vairogdziedzera operāciju nodrošināšanai	60 000	CK	1.prioritāte
Operāciju galda un operāciju lampas nomaiņa 1.op zālē	45 000	CK	2.prioritāte
2 anestēzijas iekārtu iegāde op blokā	25 000	CK	1.prioritāte
5. Ambulatoro pakalpojumu kvalitāte un pieejamība			
Pacientu rindu sistēmas (Timesaving) ierīkošana un uzturēšana	16.300	CK	1.prioritāte
Pašapkalpošanās kioska (Tapbox) izveideambulatoro pacientu reģistratūrā	20 000	CK	2.prioritāte
6. Komunikācija, informācijas aprīte, datu drošība, u.c. IKT modernizācija	80 000	CK	1.prioritāte
7. Jauno speciālistu piesaistes programmas realizācija NMP nodrošināšanai	120 000	CK, CNP	1.prioritāte