



Latvijas Lauksaimniecības Universitātes  
Veterinārās klīnikas stratēģija  
2013.-2020. gadam



[decembris, 2012]

Jelgava

## Stratēģijas saturs

Kopsavilkums .....	3
1. Esošā situācija.....	3
1.1. Ekskurss pagātnē.....	4
1.2. Mūsdienu situācija .....	4
1.3. Pasaules tendences .....	7
2. Klīnikas vīzija .....	9
3. Klīnikas nozīmīgums atsevišķos līmeņos .....	10
4. Stratēģiskie mērķi.....	11
5. Prioritātes .....	11
5.1. STUDENTS - APMĀCĪBA.....	12
5.2. KLĪNIKA - ĀRSTNIECĪBA .....	13
5.3. PĒTĪJUMU BĀZE - PĒTNIECĪBA.....	13
6. Pasākumi.....	14
6.1. Prioritāte: STUDENTS-APMĀCĪBA .....	14
6.2. Prioritāte: KLĪNIKA-ĀRSTNIECĪBA .....	14
6.3. Prioritāte: PĒTĪJUMU BĀZE-PĒTNIECĪBA.....	17
7. Ekonomiskais aspekts .....	19
8. SVID analīze .....	24
PIELIKUMI.....	25

## Kopsavilkums

Stratēģija ir izstrādāta pēc sekojošas struktūras:

1. Esošā situācija – tās apraksts, pieredzes apskats, Latvija - Pasaule, vispārīgās prognozes par iespējamajām izmaiņām ekonomikā, sabiedrībā un veterinārmedicīnas nozarē. Galvenie ekonomiskie un socioloģiskie rādītāji, kuri attiecas uz klīnikas darbību un parāda stratēģiski nozīmīgu skatu uz situāciju.
2. Vīzija – redzējums par klīniku stratēģijas periodā (2012-2020), kāda tā būs pēc 7 gadiem, tās loma un funkcionēšana.
3. Klīnikas nozīmīgums atsevišķos līmeņos – fakultātes, universitātes, pilsētas un valsts kontekstā, t.s. specializācija, tās devums un svarīgums katrā konkrētajā līmenī.
4. Stratēģiskie mērķi – galvenie uzdevumi, kurus nepieciešams īstenot plānošanas periodā, tādējādi panākot, ka klīnika atbilst vīzijā noteiktajai.
5. Prioritātes – no stratēģiskajiem mērķiem izrietošas galvenās darbības jomas, kas akcentē galvenos virzienus, kuros darboties.
6. Pasākumi – konkrētākas rīcības, kuras ietvertas prioritātēs, un kuras, īstenojot, tiek sasniegti stratēģiskie mērķi.
7. Ekonomiskais aspekts – ietver sevī vēlamu un nepieciešamo finanšu līdzekļu plūsmu un personāla plānošanas un apmācības plānus, materiāli-tehniskās bāzes attīstību, kā arī esošās klīnikas darbības analīzi un sasniedzamo indikatīvo rādītāju prognozi.
8. SVID analīze – parāda stiprās, vājās puses, kā arī iespējas un draudus, kas jāņem vērā visas stratēģijas ieviešanas periodā.

Stratēģijas darbības struktūra:



Prioritātes izriet no stratēģiskajiem mērķiem, kā arī nosaka darbību pasākumus, kurus īstenojot, tiks realizēti un sasniegti stratēģijā deklarētie mērķi.

## **1. Esošā situācija**

### **1.1. Ekskurss pagātnē**

Latvijas Lauksaimniecības universitātes (LLU) Veterinārmedicīnas fakultātes (VMF) klīnikai ir sena vēsture, tā tika nodibināta 1921. gada vasarā un līdz 1964. gadam atradās Rīgā. Šajā laikā klīnikā darbojās Iekšējīgo slimību klīnika, Ķirurģijas klīnika, Mazo mājdzīvnieku nodaļa un Mācību kalve. 1964. gadā klīnika pārcēlās uz Jelgavu un tika izveidotas struktūrvienības, kas specializējās konkrētā nozarē – iekšējīgajās slimībās, ķirurģijā, dzemdniecībā, mazo dzīvnieku medicīnā, kā arī darbojās laboratorija, vivārijs, aptieka, rentgena un fizioterapijas kabinets u.c. Galvenais uzsvars veterinārārstu sagatavošanā tik likts uz lauksaimniecības dzīvnieku un zirgu ārstniecību.

Kolektīvo saimniecību likvidēšana 90-to gadu sākumā aktualizēja jautājumu kā nodrošināt pietiekošu studentu praktisko apmācību. Pēc 1991. gada kritiski samazinājās klīnikas pacientu - lauksaimniecības dzīvnieku skaits. Tajā pašā laikā strauji pieauga pieprasījums pēc kompetentiem speciālistiem darbam ar mazajiem dzīvniekiem. Bija jāuzsāk plašāka topošo veterinārārstu sagatavošana arī mazo dzīvnieku (istabas dzīvnieku) ārstniecībā. Bija nepieciešama klīnikas reorganizācija.

1998. gadā VMF klīnikas funkcijas pārņēma „Veterinārmedicīnas Izglītības Centrs” SIA (VIC), kura galvenie uzdevumi bija mazo dzīvnieku un produktīvo dzīvnieku ārstniecība, nodrošināt bāzi studentu un veterinārārstu praktiskai apmācībai un tālākizglītībai. VMF Klīniskā institūta atbildībā bija studentu praktisko apmācību procesa kontrole un organizēšana, lielo dzīvnieku stacionārs, patversme un VMF lauksaimniecības dzīvnieku ganāmpulks. VIC darbībā liels uzsvars tika likts uz lekciju, kursu un semināru organizēšanu praktizējošiem veterinārārstiem.

### **1.2. Mūsdienu situācija**

Pašreiz VMF studentu praktiskā apmācība galvenokārt tiek nodrošināta VIC un VMF institūtos. Nemitīgi pieaugot studentu klīniskās apmācības prasībām, esošo telpu plānojums un tehniskais nodrošinājums kļūst par limitējošu faktoru, lai turpinātu uzlabot studiju procesu. Tāpat nepietiekošs ir veterinārārstu skaits it īpaši atsevišķās specifiskās klīniskās veterinārmedicīnas apakšnozarēs.

Šobrīd VMF mācību klīnikas vajadzībām tiek izmantota daļa no 1998. gadā renovētajām VMF telpām 250 kvadrātmetru platībā. Mazo dzīvnieku klīnikā ir 2 izmeklēšanas telpas, procedūru telpa, ķirurģijas zāle, stacionārs mazajiem dzīvniekiem, ārstu telpa, uzgaidāmā telpa un reģistratūra. Līdz 2011. gadam VIC ietvaros darbojās Zirgu klīnika. Lauksaimniecības dzīvnieku ārstniecība un studentu apmācība tiek nodrošināta ar Mobilās klīnikas palīdzību, veterinārārstam izbraucot ar studentu grupu, kā arī praksēs ārpus fakultātes pie veterinārārstiem.

VIC klīnikā ir 8 pilnas slodzes darbinieku (t.sk. 4 veterinārārstu slodzes, ko īsteno 12 veterinārārsti darba savienošanas kārtībā, galvenokārt VMF institūtu mācībbspēki). Palielināt veterinārārstu skaitu nav iespējams finansējuma trūkuma dēļ, jo klīnikas ieņēmumi ir nepietiekoši papildus štata vietu radīšanai. Klīnikai nav dotācijas personāla apmaksai no valsts budžeta.

### **Mazo dzīvnieku klīnika**

Klīnikas darba laiks ir 9.00 – 17.00, kad tā nodrošina pilnu pakalpojumu spektru. Pārējā laikā klīnikā strādā dežūrējošais veterinārārsti. Veterināros pakalpojumus klīnikā ik dienu sniedz 2-3 terapeiti un 1-2 ķirurgi, kas vienlaicīgi nodrošina arī studentu apmācību. Studenti paralēli apmācības procesam veic arī asistenta un sanitāra pienākumus.

Šobrīd klīnika pārsvarā sniedz standarta veterināros pakalpojumus, ko dzīvnieku īpašnieki var saņemt arī citās veterinārajās klīnikās Latvijā. Lai arī klīnikā strādā augsti profesionāli veterinārārsti, kuri piedalās arī VMF mācību un zinātniskajā darbā, tomēr klīnika ierobežotā aprīkojuma un šauri specializētu veterinārārstu trūkuma dēļ nevar nodrošināt unikālu, visu nepieciešamo pakalpojumu spektru.

Vidējais apmeklējumu skaits dienā ir aptuveni 12 (ieskaitot terapiju, ķirurģiju, vakcināciju u.c. pakalpojumus, kopā pirmreizējie un atkārtotie pacienti), no tiem 8 suņi un 4 kaķi. Pacientu kopējais skaits pa gadiem atspoguļots 1. tabulā.

**Klīnikā ārstēto dzīvnieku skaits**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Suņi	3015	3342	3151	3022	2226	2732
Kaķi	1485	1724	1737	1786	1233	1290
Zirgi	189	178	158	109	95	6
Citi	113	118	136	155	181	171
KOPĀ	4802	5362	5182	5072	3735	4199

**Produktīvo dzīvnieku klīnika**

Līdz šim VMF nav bijis atsevišķas telpas produktīvo dzīvnieku ārstniecībai. Manipulācijas dzīvniekiem tika veiktas stacionārā un zirgu klīnikas telpās.

Produktīvo dzīvnieku stacionārā kopumā strādā 4 sanitāri, veicot dežūras pēc grafika. Stacionārā pastāvīgi atrodas govis, zirgi, cūkas, aitas un kazas. Šie dzīvnieki tiek izmantoti studentu klīniskajai apmācībai. Slimo dzīvnieku stacionēšana no saimniecībām manipulāciju, operāciju veikšanai notiek ļoti reti. Studentu praktiskā apmācība notiek galvenokārt Mobilās klīnikas ietvaros un pie praktizējošiem veterinārārstiem. Mobilās klīnikas darbību nodrošina četri veterinārārsti, izbraukumus organizējot maiņās.

**Zirgu klīnika**

Līdz 2011. gada pavasarim VMF telpās darbojās zirgu klīnika. Klīniku veidoja 5 telpas – uzņemšanas/izmeklēšanas telpa, operāciju zāle, zirgu pirmsoperāciju nogāšanas/pamošanās bokss, neliela palīgtelpa zāļu uzglabāšanai un ārstu kabinets. Klīnikā strādāja 2 ārsti un asistents. Zirgu izmeklēšanas un terapijas procesā, kā arī operācijās bija iespēja piedalīties studentiem.

Kopš šīs klīnikas slēgšanas, sakarā ar renovāciju un jaunās klīnikas būvniecību, Latvijā nepastāv neviena zirgu klīnika, līdz ar to zirgiem netiek veiktas tādas ķirurģiskas manipulācijas, kurām nepieciešami sterili darba apstākļi, ilgstoša anestēzija un operāciju zāle, labi atvaseļošanās un pēc operāciju aprūpes apstākļi. Dzīvniekus nav iespējams stacionēt un veikt kvalitatīvu diagnostiku un terapiju. Zirgi tiek ārstēti „lauka” vai staļļa apstākļos, kur arī notiek studentu praktiskā apmācība zirgu slimībās, ar Mobilās klīnikas palīdzību.

## **Universitātes veterinārā klīnika (UVK)**

Latvijas Lauksaimniecības universitātei īstenojot ERAF 3.1.2.1.1. apakšaktivitātes projektu „LLU mācību infrastruktūras modernizācija”, tika veikta **Veterinārmedicīnas fakultātes klīniku kompleksa rekonstrukcija un būvniecība**. Šie infrastruktūras uzlabojumi ir ļoti būtiski Veterinārmedicīnas studiju programmu realizācijā un kvalitātes uzlabošanā, it īpaši studentu praktiskajā apmācībā, un kalpos arī kā klīnisko pētījumu bāze veterinārmedicīnā.

Projekta ietvaros ir veikta rekonstrukcija esošajās klīnikas telpās 2538 m<sup>2</sup> platībā, kā arī ir izbūvēti divi jauni klīniku korpusi kopumā 2838 m<sup>2</sup> platībā. Klīnikas telpas ir piemērotas produktīvo dzīvnieku (govju, aitu, kazu, cūku), zirgu un mazo dzīvnieku izmeklēšanai un ārstniecībai. Kopumā klīnikas stacionārā vienlaicīgi varēs atrasties 14 govīs, 10-16 mazie atgremotāji (aitas un kazas), 14 zirgi, 14 lielo šķirņu suņi, līdz 20 mazo šķirņu suņi un kaķi, kā arī citi eksotiskie mīldzīvnieki. Klīnikā izbūvēti operāciju bloki lielajiem un mazajiem dzīvniekiem, vizuālās diagnostikas nodaļa (ar rentgenogrāfijas, ultrasonogrāfijas, datortomogrāfijas, endoskopijas iespējām), infekciju izolatori lielajiem un mazajiem dzīvniekiem.

Klīnikas būvniecības un iebūvēto iekārtu izmaksas ir 3,3 miljoni latu, bet 0,3 miljoni novirzīti klīnikas iekārtu iegādei.

Klīnika būvēta atbilstoši mūsdienīgas veterinārmedicīnas mācību klīnikas prasībām, lai arī ERAF projekta finansējums ir nepietiekams pilnībā visu izbūvēto telpu aprīkojuma iegādei. ERAF projekts neparedz līdzekļus personāla apmācībai, kas ir ļoti nozīmīga klīnikas veiksmīgam darbam.

LLU Senāts pēc VMF Domes ierosinājuma nolēmis dibināt jaunu LLU Veterinārmedicīnas fakultātes struktūrā ietilpstošu struktūru - **Latvijas Lauksaimniecības universitātes Veterinārās klīnika**, kuras galvenais uzdevums ir nodrošināt veterinārmedicīnas studentu praktisko apmācību. Klīnikas vieta LLU VMF struktūrā attēlota 1. shēmā (skat. pielikumu)

### **1.3. Pasaules tendences**

**Veterinārmedicīnas studiju programmas** saturam jābūt atbilstošam ES direktīvas 2005/36/EC „Par profesionālo kvalifikāciju atzišanu”<sup>1</sup> prasībām un Eiropas Veterinārās izglītības iestāžu asociācijas (EAEVE) rekomendācijām. Direktīva nosaka galvenās veterinārārstu prasmes un kompetences speciālistiem, uzsākot praksi. Šo prasmju apguve studiju laikā tiek

---

<sup>1</sup> [http://europa.eu.int/eurllex/lex/LexUriServ/site/en/oj/2005/l\\_255](http://europa.eu.int/eurllex/lex/LexUriServ/site/en/oj/2005/l_255)

nodrošināta veterinārmedicīnas izglītības iestādēs – augstskolās. Veterinārārstu sagatavošanā ar vien lielāka nozīme tiek piešķirta studentu praktiskai apmācībai, kurai jānotiek veterinārmedicīnas izglītības iestāžu mācību klīnikās, mācībspēku vadībā. **Kvalitatīva veterinārārstu sagatavošana mūsdienās nav iedomājama bez labi aprīkotas, augsti profesionāli strādājošas klīnikas.** Ņemot vērā straujos veterinārmedicīnas zinātnes attīstības tempus un samērā ilgo studiju procesu (6. gadu studijas), mācību klīnikas profesionālajam līmenim jābūt visaugstākajam nozarē, lai būtu iespējams sagatavot atbilstoša līmeņa augsti kvalificētus speciālistus.

Sakarā ar to ka augstskolu veterinārajās mācību klīnikās parasti koncentrējas valstī vadošie veterinārmedicīnas speciālisti, tās pilda arī tā saucamo references funkciju, jeb strādā kā konsultatīva klīnika sarežģītu gadījumu risināšanā, palīdzot praktizējošiem veterinārārstiem.

Stratēģijas izstrādē tika ņemtas vērā arī kopējās veterinārmedicīnas attīstības tendences pasaulē. Nedrīkst ignorēt galveno veterinārmedicīnas jomas patērētāju – sabiedrības pieaugošās un mainīgās prasības. Pieaugot iedzīvotāju mobilitātei, migrācijai, paātrinoties globalizācijas procesiem, izteikti pieaug risks rasties jaunām un izplatīties jau esošām infekcijām, kas apdraud sabiedrības veselību un pieprasa uzlabot veterināro uzraudzību.

Jāatzīmē, ka Latvijā un arī Eiropā novērojama tendence samazināties to veterinārārstu skaitam, kuru prakses orientētas produktīvo dzīvnieku ārstniecībā. Līdz ar to pakāpeniski palielinās pieprasījums pēc šāda veida pakalpojumiem.

2011. gadā AVMA (American Veterinary Medical Association) vadībā tika veikts plašs pētījums par veterinārmedicīnas aprūpes situāciju ASV, Bayer Veterinary Care Usage Study<sup>2</sup>. Galvenie secinājumi:

- Īpašnieki retāk apmeklē veterinārārstu par spīti dzīvnieku skaita pieaugumam,
- Pieaugot veterinārās informācijas pieejamībai internetā, veterinārārstiem intensīvāk jāstrādā pie klientu piesaistīšanas, informēšanas,
- Ekonomiskā recesija būtiski negatīvi ietekmē veterināro jomu,

---

<sup>2</sup> <http://www.ncvei.org/default.aspx>



- Nepieciešams izglītot īpašniekus par veterinārās aprūpes nozīmīgumu.

Lai vispārējās ekonomiskās stagnācijas apstākļos nodrošinātu veterinārās klīnikas sekmīgu darbību, liela nozīme ir mārketinga un reklāmas pasākumu efektīvai stratēģiskai plānošanai.

Arvien pieaug Interneta un sociālo tīklu nozīme arī veterinārmedicīnas jomā. Tajos atspoguļo nepieciešamo informāciju par piedāvātajiem pakalpojumiem (klīnikas mājaslapa un profils kādā no populārākajiem sociālās saziņas tīkliem, piem., facebook.com).

## 2. Klīnikas vīzija

**Latvijas Lauksaimniecības universitātes Veterinārā klīnika ir starp ES vadošajām mūsdienīgām studentu praktiskās apmācības klīnikām, kura spēj dot specializētu studiju procesam piemērotu izglītību. Tā veiksmīgi pilda references klīnikas statusa funkcijas, sniedz teicamu veterināro aprūpi sadarbojoties ar Latvijas un ārvalstu veterinārārstu praksēm un klīnikām, kā arī kalpo kā bāze zinātniskajiem pētījumiem veterinārmedicīnā.**

2013



2020

### 3. Klīnikas nozīmīgums atsevišķos līmeņos

LLU Veterinārā klīnika ir teicami strādājoša veterinārmedicīnas aprūpes iestāde, kura sniedz vērā ņemamu ieguldījumu:

- a) [Universitātes līmenī](#) – Nodrošina nozīmīgu studiju procesa sadaļu - praktisko apmācību augsta līmeņa profesionālu veterinārārstu sagatavošanā.
- b) [Pilsētas un novadu līmenī](#) – Sniedz augsta līmeņa veterinārmedicīniskos pakalpojumus iedzīvotājiem un uzņēmumiem. Konsultē un nodrošina lauksaimniecības nozares uzņēmumus, tādējādi uzlabojot ražotās produkcijas kvalitāti un ekonomiskos rādītājus kopumā.
- c) [Valsts un citu valstu līmenī](#) – Nodrošina bāzi veterinārmedicīnas studentu apmācībai un veterinārārstu tālākizglītībai, pilda references funkciju dzīvnieku saslimšanu gadījumos, sniedz zinātnisku un tehnisku atbalstu veterinārmedicīnas, biomedicīnas un medicīnas pētījumu jomā, kā arī ir nozīmīgs posms Eiropā aktuālu starpvalstu pētniecības projektu īstenošanā.

#### 4. Stratēģiskie mērķi



#### 5. Prioritātes



## 5.1. STUDENTS - APMĀCĪBA

Universitātes veterinārās klīnikas uzdevums ir realizēt studentu klīnisko apmācību. Klīniskā apmācība ir īpaši nozīmīga veterinārmedicīnas studiju programmas sastāvdaļa. Pēc Eiropas veterināro augstskolu asociācijas (EAEVE) un Eiropas veterinārārstu federācijas (FVE) izstrādātajām prasībām veterinārārsta izglītībai tai jāatvēr ne mazāk kā 40% no kopējā studiju programmas apjoma. Klīniskā apmācība ietver gan studentu teorētisko zināšanu integrāciju praksē, gan praktisko iemaņu apgūšanu.

Studentu praktiskā apmācība sākas 1. kursā - fizioloģijas, etoloģijas un labturības prakses laikā, kad studenti iepazīstas ar mazo dzīvnieku, zirgu un produktīvo dzīvnieku turēšanas un ēdināšanas īpatnībām, piedalās to kopšanā un barošanā. 2. – 4. kursa studenti dažādu mācību priekšmetu ietvaros (fizioloģija, klīniskā diagnostika, parazitoloģija, u.c.) pasniedzēju pavadībā veic dažādas manipulācijas stacionārā esošajiem dzīvniekiem, apgūst tādas diagnostikas metodes kā inspekcija, auskultācija, perkusija, termometrija, palpācija un mācās ņemt paraugus laboratoriskiem izmeklējumiem.

Rotāciju prakses ietvaros, kas tiks realizēta sākot ar 2014. gadu izmantojot UVK bāzi, studenti piedalīsies mazo dzīvnieku, zirgu un produktīvo dzīvnieku klīniku ikdienas darbā, kas sastāvēs no:

- Dzīvnieku uzņemšanas un reģistrācijas;
- Komunikācijas ar klientiem (dzīvnieku īpašniekiem);
- Klīniskā, laboratoriski un vizuāli diagnostiskā darba;
- Dokumentācijas aizpildīšanas;
- Terapijas plāna izstrādes;
- Stacionēto dzīvnieku novērošanas, zāļu ievadīšanas, procedūru veikšanas;
- Praktizēšanās anestezioģijā, ķirurģijā un intensīvajā terapijā;
- Klīnisko gadījumu analīzes.

Studentu apmācības procesu vada un kontrolē universitātes mācībaspēki – veterinārārsti, kas seko studentu darbam klīnikā, iesaista studentus diskusijās un sniedz palīdzību neskaidrību gadījumos.

Klīniskās apmācības mērķis ir attīstīt studentu prasmi patstāvīgi izmeklēt dzīvniekus, noteikt iespējamo diagnozi, diferenciāldiagnozes un prognozi, pieņemt lēmumu par ārstēšanu un veikt dažādas manipulācijas.

## **5.2. KLĪNIKA - ĀRSTNIECĪBA**

Universitātes veterinārajai klīnikai kā veterinārās ārstniecības un aprūpes iestādei jānodrošina teicams, vispusīgs veterinārmedicīniskais darbs – slimību diagnostika, ārstēšana un profilakse. Šāda klīnikas darbība veidos labu bāzi veterinārmedicīnas studentu sagatavošanai un veterinārārstu pēcdiploma izglītībai.

Klīnikas, ka veterinārmedicīniskās aprūpes iestādes uzdevumi ir:

- Izveidot un īstenot dzīvnieku aprūpes un slimību profilakses programmas:
  - Produktīvo dzīvnieku un zirgu jomā: ganāmpulka veselības programmas, ēdināšanas un turēšanas rekomendācijas.
  - Mīļdzīvnieku jomā: rekomendācijas jaundzīvnieku aprūpē un slimību profilaksē, vecu dzīvnieku aprūpē, slimu dzīvnieku kopšanā.
- Ārstējot slimības un traumas sniegt visaugstākās kvalitātes *diennakts veterinārmedicīnisko aprūpi*, mazināt dzīvnieku ciešanas un sāpes.
- Nodrošināt personīgu attieksmi pret klientiem un individuālu aprūpi pacientiem – uzkrājot pilnvērtīgu veterinārmedicīnisko informāciju par katru pacienta vizīti, sniedzot ieteikumus īpašniekam par dzīvnieka veselības uzlabošanu.
- Regulāri komunicējot ar sabiedrību, veidot sabiedrības priekšstatus par dzīvnieku veselību, ārstniecību, labturību un veterinārārsta profesiju.

## **5.3. PĒTĪJUMU BĀZE - PĒTNIECĪBA**

Universitātes veterinārās klīnikas uzdevums ir ne tikai nodarboties ar klīnisko darbu un studentu apmācību, bet, izmantojot klīniskajā darbā iegūtos un uzkrātos rezultātus, veikt arī pētniecisko darbību. Tāpat klīnikā jābūt tehniskai bāzei, kas nepieciešama klīniskajā pētniecībā un eksperimentālajā veterinārmedicīnā.

Lai klīnikā iegūtos datus varētu izmantot pētnieciskos nolūkos, ļoti svarīga ir pareiza, standartizēta to ieguve. Tikpat nozīmīga ir iegūto datu apstrāde,

klasifikācija un uzkrāšana (uzglabāšana). Dzīvnieku izmeklēšanā iesaistītajam personālam jābūt augsti profesionālam, diagnostikas iekārtām – standartizētām, datu apstrādes un uzkrāšanas programmatūrai ērti lietojamai un pieejamai no jebkuras potenciālās datu ieguves vietas. Izveidojot šādi funkcionējošu klīniku, būs iespējams analizēt un aprakstīt zināmā laikā periodā iegūtos datus par jebkuru no interesējošiem jautājumiem, kā no zinātniskā tā ekonomiskā, sociālā un citiem aspektiem.

Skaidri definēta, labi uzraudzīta un profesionāla klīniskā darbība ļaus UVK kļūt par nozīmīgu klīniskās pētniecības bāzi, kas ir ļoti nepieciešama tālākai veterinārmedicīnas zinātnes nozares attīstībai.

## 6. Pasākumi

### 6.1. Prioritāte: STUDENTS-APMĀCĪBA

- 6.1.1. Klīnikas darba organizācija un dienas plāna izstrāde atbilstoši studentu praktiskās apmācības vajadzībām.
- 6.1.2. Rotāciju prakses realizēšana. Noteikt studentu pienākumus un atbildību pacientu uzņemšanas, izmeklēšanas un terapijas posmos.
- 6.1.3. Klīnikā strādājošo veterinārārstu un stacionāra darbinieku sagatavošana studentu praktisko apmācību procesa nodrošināšanai.
- 6.1.4. Studiju kursa programmas integrācija klīnikas darbā.
- 6.1.5. Piesaistīt studentu apmācības procesam ārpus UVK praktizējošus veterinārārstus.
- 6.1.6. Piedalīties kvalifikācijas celšanas un pēcdiploma apmācības kursu organizēšanā un realizācijā.

### 6.2. Prioritāte: KLĪNIKA-ĀRSTNIECĪBA

#### 6.2.1. Kvalitatīvu veterināro pakalpojumu sniegšana dzīvnieku īpašniekiem

- **Veterinārmedicīnisko datu, finanšu, sniegto pakalpojumu, personāla noslodzes uzskaitē.** Universitātes veterinārajā klīnikā nepieciešama laba klīnikas vadības datorprogramma, kas palīdz organizēt darbu, uzskaitīt un plānot krājumus, kontrolēt finanses, saglabā pilnu medicīnisko informāciju, atbalsta komunikāciju iespējas ar klientiem un pilda daudzas citas funkcijas mācību veterinārās klīnikas darba nodrošināšanā.

#### ▪ **Pakalpojumu klāsts un references jomas**

Universitātes veterinārajai klīnikai kā studentu apmācības praktiskajai bāzei jāpiedāvā plašs pakalpojumu klāsts, lai dotu iespēju studentiem praktizēties:

- Diagnostika - rentgenoloģija, datortomogrāfija, magnētiskā rezonanse, ultrasonogrāfija, endoskopija, laboratoriskā diagnostika;
- Iekšējā medicīna - kardioloģija, neatliekamā palīdzība, endokrinoloģija, gastroenteroloģija, respiratoro slimību ārstēšana, uroloģija, dermatoloģija u.c.;
- Ķirurģija – mīksto un cieto audu, minimāli invazīvā ķirurģija un stomatoloģija;
- Anestezioloģija, intensīvā terapija un neatliekamā palīdzība;
- Reprodukcija;
- Ganāmpulka veselība;
- Oftalmoloģija;
- Neuroloģija
- Onkoloģija;
- Klīniskie pētījumi;
- Eksotiskie dzīvnieki - ārstniecība, konsultācijas;
- Patversmju medicīna - konsultācijas, atveseļošanas plānu izstrāde;
- Primārā aprūpe - konsultācijas, vakcinācija, uzvedības korekcijas u.t.t.;
- Ģenētika;
- Rehabilitācija, Fizioterapija
- Geriatrija.

Pašreiz esošo klīnikas veterinārārstu profesionālā kvalifikācija (šobrīd VIC) klīnikai ļauj realizēt šādas references jomas: mazo dzīvnieku oftalmoloģija, endokrinoloģija, stomatoloģija, ķirurģija un kardioloģija.

Ņemot vērā esošo situāciju veterinārmedicīnisko pakalpojumu jomā Latvijā, Universitātes veterinārajai klīnikai ir jāmeklē iespējas un resursi gan attīstīt klīnikai jau iestrādātās un veidot **jaunas references jomas**:

- Vizuālā diagnostika, klīniskā diagnostika - Universitātes veterinārajai klīnikai ir kvalitatīva aparatūra - digitālais rentgens, plašas ultrasonogrāfiskās izmeklēšanas iespējas, endoskops, artroskops, pilns diagnostiskās laboratorijas aprīkojums.
- Ganāmpulka veselība un labturība, dzīvnieku reprodukcija.
- Lauksaimniecības dzīvnieku ķirurģija

- Zirgu ķirurģija un ortopēdija,
- Zirgu iekšķīgo slimību diagnostika un terapija, neonatālā aprūpe un intensīvā terapija.
- Mazo dzīvnieku ķirurģija (ortopēdija, dobumu ķirurģija, minimāli invazīvā ķirurģija)
- Mazo dzīvnieku neatliekamā palīdzība, intensīvā terapija,
- Mazo dzīvnieku oftalmoloģija, kardioloģija, onkoloģija, endokrinoloģija, dermatoloģija, uroloģija, reprodukcija, pulmonoloģija
- Eksotisko un savvaļas dzīvnieku ārstniecība
- Patversmju medicīna
- Rehabilitācija

### 6.2.2. Universitātes veterinārās klīnikas cilvēkresursu vadība

Cilvēkresursu vadību realizē Universitātes veterinārās klīnikas direktors. Klīnikā praktizējošie ārsti vienlaikus ir LLU mācībspēki un paralēli praktiskajam darbam veic studentu apmācību un strādā zinātnē. Universitātes veterinārās klīnikas vadība kopā ar VMF vadību un katru darbinieku izveido savstarpēji koordinētu darbinieku motivācijas un turpmākās karjeras attīstības plānu, kas ietver principus kā veidojas atlīdzība par darbu, turpmākās izglītības un profesionālās izaugsmes iespējas, karjeras attīstība. Universitātes veterinārās klīnikas darbinieku atalgojumu ietekmē viņu sniegums vismaz 2 jomās: pakalpojumu sniegšanā un studentu apmācībā. Atalgojumu veido LLU finansētā daļa un piemaksas no klīnikas pašu pelnītajiem līdzekļiem.

Klīnikai sadarbojoties ar VMF institūtiem jāplāno attiecīgajā jomā nepieciešamo veterinārārstu – speciālistu sagatavošana, **izmantojot internatūras un/vai rezidentūras sniegtās iespējas stažējoties citu valstu universitāšu veterinārajās references klīnikās.** Šo aktivitāšu mērķis ir līdz 2020. gadam sagatavot septiņus Eiropas vai Amerikas koledžu diplomētus speciālistus sekojošās nozarēs:

- Vizuālā diagnostika
- Klīniskā patoloģija
- Lielo dzīvnieku iekšķīgās slimības
- Lielo dzīvnieku ķirurģija
- Mazo dzīvnieku iekšķīgās slimības - vispārējā terapija
- Mazo dzīvnieku iekšķīgās slimības – onkoloģija
- Mazo dzīvnieku ķirurģija



### 6.2.3. Mārketings Universitātes veterinārajā klīnikā

Šajā pasākumu kopumā ir trīs mērķauditorijas, kuras minētas pēc svarīguma secības:

*Veterinārārsti; Dzīvnieku īpašnieki; Sabiedrība.*

Universitātes veterinārās klīnikas mērķis ir darboties kā references klīnikai, tādēļ svarīgākā mērķgrupa ir veterinārārsti. Jāizstrādā references pacientu servisa standarts, kas ietver kārtību kā notiek komunikācija ar nosūtošo veterinārārstu kamēr dzīvnieks atrodas klīnikā un turpmākajā ārstēšanas procesā. Lai sekmētu references pacientu nosūtīšanu, UVK piedalās veterinārārstu pēcdiploma apmācības un kvalifikācijas celšanas pasākumu realizācijā.

Otra svarīgākā grupa ir dzīvnieku īpašnieki – vispirms Jelgavas un apkārtnes reģionā, bet arī visā Latvijā. Nozīmīgākie mārketinga līdzekļi: informatīva, plaša mājas lapa, informatīvi drukāti materiāli par dzīvnieku īpašniekiem svarīgām tēmām ar Universitātes veterinārās klīnikas speciālistu komentāriem, padomiem, regulāras aktivitātes sociālajos tīklos.

Sabiedrības informēšana ietver sevī regulāras preses relīzes par aktuāliem tematiem, Universitātes veterinārās klīnikas speciālistu viedokli presē, TV, citos medijos.

## **6.3. Prioritāte: PĒTĪJUMU BĀZE-PĒTNIECĪBA**

### 6.3.1. Profesionāla dziļi specializēta personāla sagatavošana un piesaiste:

- Konkrētās jomās specializējušies veterinārārsti (skat. sadaļas 6.2.1. un 6.2.2.);
- Zinātnieku piesaiste no LLU VMF institūtiem un citām zinātniskajām institūcijām Latvijā un ārzemēs;
- Konkrētai jomai labi sagatavoti asistenti – klīnikas darbinieki;
- VMF studenti – asistenti kā konkrētās interesējošās jomas zinātniskie līdzstrādnieki;

### 6.3.2. Standartizēta, vadlīnijām atbilstoša pieeja dzīvnieku izmeklēšanā un ārstniecībā:

- Vispārējās fizikālās izmeklēšanas protokolu izveide un ieviešana;

- Vizuālajā diagnostikā iegūto attēlu dokumentācija, apraksts un interpretācija (RTG, US, EKG, EHO, endoskopija utt.);
- Laboratoriskajā diagnostikā iegūto rezultātu dokumentācija;
- Pirms anestēzijas izmeklēšanas un anestēzijas protokolu izveide un ieviešana;
- Neatliekamās palīdzības un reanimācijas protokolu izveide un ieviešana;

### 6.3.3. Augsta līmeņa tehniskais aprīkojums – diagnostikas un ārstniecības iekārtas:

Pilnībā nokomplektēts izmeklēšanas un ārstniecības telpu aprīkojums (skat. pielikumu);

- Vizuālā diagnostika
- Produktīvo dzīvnieku ārstniecība:
  - Ganāmpulka veselība un labturība, dzīvnieku reprodukcija;
  - Mīksto un cieto audu ķirurģija;
  - Diagnostika un terapija.
- Mazo dzīvnieku medicīna:
  - Ķirurģija (ortopēdija, cieto audu un mīksto audu kirurģija dobumu ķirurģija, minimāli invazīvā ķirurģija, zobārstniecība);
  - Terapija ar tās apakšnozarēm, intensīvā terapija, neatliekamā palīdzība;
  - Oftalmoloģija;
  - Kardioloģija;
  - Onkoloģija.

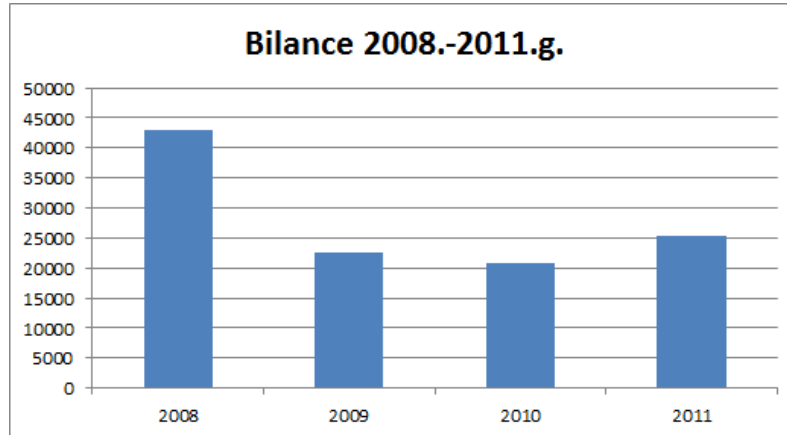
### 6.3.4. Iegūto datu elektroniskās apstrādes, uzkrāšanas un uzglabāšanas programmatūra, kurai jānodrošina:

- Ērta datu ievade no potenciālās izmeklēšanas vietas;
- Iegūto datu savietojamība starp dažādiem izmeklēšanas veidiem (vizuālā diagnostika, terapija, laboratorija, patoloģija);
- Iegūto datu (attēlu u.c.) profesionāla apstrāde, skaidra identifikācija un piesaiste konkrētajam pacientam;
- Uzkrāto datu klasifikācija, grupēšana un analīze.

### 6.3.5. Sadarbība ar citām zinātniskajām institūcijām dažādu zinātnisko projektu piesaistē un realizācijā.

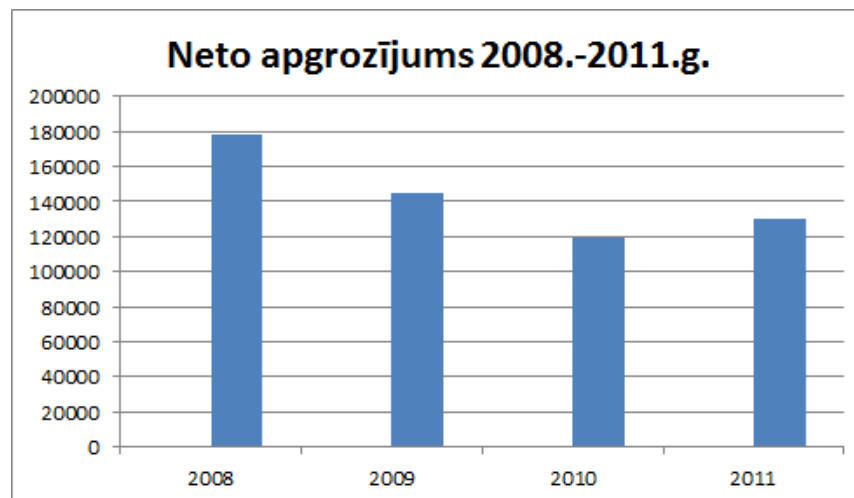
## 7. Ekonomiskais aspekts

Veicot esošās klīnikas darbības ekonomisko analīzi, jāņem vērā vispārējā situācija valstī. 2009.gadā sākās jūtamas negatīvās izmaiņas arī klīnikas darbībā - samazinājās apgrozījums par 19%, ko galvenokārt sekmēja apgrozāmo līdzekļu sarukums par 71%, rezultātā bilances vērtība samazinājās gandrīz uz pusi (-48%).



Klīnikas kopējās bilances samazināšanās turpinājās arī 2010.g., tomēr jau 2011.gadā bija straujš pieaugums (+21%), ko sekmēja apgrozījuma palielinājums.

Neto apgrozījums kopš 2008.gadā kopumā saruka (2009.g. -19%; 2010.g. -17%), tomēr jau 2011.g. ir vērojamas nelielas pozitīvas tendences - 9% pieaugums attiecībā pret iepriekšējo gadu.



Galvenās pozīcijas, kas ietekmēja NA pieaugumu, bija pētniecība (divkārsš pieaugums pret iepriekšējo gadu), un veterinārie pakalpojumi (+3%). Pēdējo gadu tendences rāda, ka klīnikas darbības apgrozījumā lielāku īpatsvaru sāk ieņemt pētniecība, kas arī ir divas no trim prioritātēm dotajā stratēģijā.

Ekonomiskās krīzes skartajā 2009. gadā klīnika strādāja ar 14 160 Ls zaudējumiem, kas pasliktināja arī kopējo maksātspēju. 2009.gadā, un īpaši, 2010. gadā saistību koeficients pārsniedza 1, t.i., kreditoru slogs bija lielāks par pašu kapitālu. Tāpat līdz 2010.gadam strauji samazinājās likviditāte (no 1,61 līdz 0,61). Par to, ka algas nebija pietiekami cieši piesaistītas klīnikas apgrozījumam, var secināt no tā, ka 2009.gadā, kad sekoja liels apgrozījuma kritums (-19%), izmaksas tika samazinātas pirmām kārtām uz medikamentu un pakalpojumu rēķina, jo darba algas 2009.gadā saruka tikai par 1%. Tikai 2010.gadā, kad turpinājās apgrozījuma samazinājums (-17%), algas tika samazinātas par 21%, radot nesabalansētu darbību krīzes periodā. Algu īpatsvars galvenajās izmaksās pirmskrīzes priodā bijis nedaudz mazāks par pusi (49,7%), savukārt sākot ar 2009.gadu tas ir virs 62%, bet attiecībā pret klīnikas gada apgrozījumu gandrīz puse. Tāpēc viens no akcentiem jaunajā klīnikā būs jāliek uz efektīvu pārvaldību - darba algas ciešāk jāpiesaista apgrozījumam. Arī jauno tehnoloģiju izmantošana ļaus samazināt algu īpatsvaru attiecībā pret kopējo apgrozījumu.

Tāpat svarīgs rādītājs stratēģijas veidošanā ir pašu kapitāla atdeve - cik katrs pašu kapitālā ieguldītais lats nes peļņu. 2009.gadā tas deva 1,28, bet 2010.g. - 0,46 latu zaudējumus, taču jau 2011.gadā pašu kapitāla atdeve pirmo reizi kopš ekonomiskās krīzes sākuma nesa peļņu 0,22 latu apjomā.

### UVK finanšu vadība

UVK nolikumā noteikts, ka UVK finansējumu veido: LLU budžeta daļa, pašas klīnikas ienākumi (veterinārie pakalpojumi, pētniecība) un ziedojumi. Galveno UVK budžeta daļu veido pašas klīnikas ienākumi.

LLU finansējums galvenokārt novirzīsies apsaimniekošanas izmaksu segšanai un daļēji algu fondam, savukārt pašas klīnikas ienākumi tiks izmantoti tekošajiem maksājumiem - darbinieku algu mainīgā daļa (saistītas arī ar apgrozījumu) un ieguldījumi stratēģisko mērķu sasniegšanai.

Pieņemot par izejas datiem 2011. gada un 2012. gada pirmā pusgada VIC klīnikas finanšu rādītājus, jāsecina, ka UVK var darboties sniedzot pamata pakalpojumus mazo dzīvnieku ārstniecības jomā un iespējams attīstīt zirgu

klīnikas darbu. Bet, lai sasniegtu UVK mērķus - kvalitatīvi apmācīt studentus un sniegt references pakalpojumus visās augšminētajās jomās, ir nepieciešams papildu finansējums gan darbinieku apmācībai un kvalifikācijas celšanai, gan papildus nepieciešamās aparatūras iegādei (skat pielikumus). Papildu finansējums nepieciešams arī lauksaimniecības dzīvnieku ārstniecības uzsākšanai UVK.

Attīstot references jomas, UVK vajadzētu nepieciešamas 20 augsti kvalificētu veterinārārstu, 10 - 15 veterināro asistentu un 6 - 8 administrācijas darbinieku štata vietas. Personāla specializācijas pasākumu plānojums pa gadiem, norādītas pielikumā.

Kopējais klīnikas attīstībai nepieciešamais finansējums sastāda:

<b>Periods</b>	<b>Iekārtas, aprīkojums</b>	<b>Personāla apmācība</b>
2013.-2014.gadā	475 000 LVL	45 500 LVL
2015.-2016.gadā	324 000 LVL	40 000 LVL
2017.-2018.gadā	515 000 LVL	36 000 LVL
2019.-2020.gadā	475 000 LVL	22 000 LVL

### Apmācība, Pētniecība

UVK jāplāno veterinārārstu pieredzes apmaiņas braucieni uz citām ES veterinārajām mācību klīnikām ar mērķi apgūt jaunas diagnostikas un ārstniecības metodes, papildināt iemaņas studentu praktiskās apmācības darbā.

Lai nodrošinātu pētniecības procesu UVK jāparedz pasākumi dziļi specializētu speciālistu sagatavošanai un piesaistei, kā arī nemitīgi infrastruktūras uzlabojumi:

a) UVK veterinārārstu specializācija un tālākizglītība atbilstoši paredzētajām references jomām (skat. pielikumu). Vidējās tālākizglītības specializācijas kursu izmaksas sastāda 2000 Ls vienam speciālistam;

b) Zinātnieku un profesionāļu piesaiste no ārvalstu mācību klīnikām un zinātniskām institūcijām – vidēji 3-4 speciālistu piesaiste ik gadu. Vidējās viena komandējuma izmaksas lēšamas ap 1000 LVL. Šo aktivitāšu īstenošanai klīnika plāno izmantot arī ERASMUS finansējumu.

c) UVK tehniskā personāla (asistentu) apmācības kursi 3-5 speciālistiem ik gadus, (vidējās vienu kursu izmaksas ~500 Ls);

d) Augsta līmeņa tehniskā aprīkojuma sagāde – diagnostikas un ārstniecības iekārtas – (skat. pielikumu)

e) Iegūto datu elektroniskās apstrādes, uzkrāšanas un uzglabāšanas programmatūra

2. tabula

**Indikatīvo rādītāju tabula**

<b>N.p. k.</b>	<b>Darbības rādītājs</b>	<b>Izejas gads</b>	<b>Pašreizējais rezultāts</b>	<b>2020.gadā</b>	<b>Piezīmes</b>
1.	Apkalpoto dzīvnieku skaits gadā	2011.	4200	10 000	
2.	Neto apgrozījums	2011.	117 000 Ls	280 000 Ls	
3.	Veterinārārstu skaits	2012.	10-15	20-25	
4.	Asistentu un veterinārārstu attiecība	2012.	0.08	0.5 - 1	Ķirurgijā - 1, terapijā - 0.5
5.	References klientu skaits	2012.	300	virs 6000	
6.	Operāciju skaits gadā	2011.	1400	4000	

Statistiskās un plānošanas rekomendācijas attiecībā uz stratēģijas izrietošajiem turpmākajiem plānošanas dokumentiem, kuras jāievēro, izstrādājot un īstenojot stratēģijā minētos prioritāšu pasākumus:

✓ Ieņēmumi un izmaksas:

- ienākumi atsevišķi no veterinārās darbības, pētniecības (nodaļā, uz speciālistu) pa periodiem (h, mēn., gads);
  - izmaksas sniedzot veterināros pakalpojumus, realizējot studentu apmācību un pētniecības darbus (klīnikā) pa periodiem (mēn., gads);
  - aprīkojuma, iekārtu izmaksas un atmaksāšanās periods;
  - mazvērtīgā inventāra izmaksas.
- ✓ Piešķirtās atlaides klientiem (laika periods, attiecībā uz nodaļu, speciālistu)
  - ✓ “Slikto” parādnienu, debitoru uzskaitē (nodaļā, uz speciālistu).

Integrējot ikdienas darbā šīs atsevišķās statistisko rekomendāciju pozīcijas, tiks sekmēti ekonomiskās plānošanas un analīzes procesi visā stratēģijas periodā, kā arī tie būs caurredzamāki, kas dos lielu ieguldījumu objektīvākai reālās situācijas izvērtēšanai un aktuālo lēmumu pieņemšanai.

## 8. SVID analīze

### STIPRĀS PUSES

1. Veiksmīgi izstrādāta un reālajai situācijai pietuvināta stratēģija;
2. Pieredzējuši un kvalificēti veterinārārsti;
3. Esoša, stabila klientu bāze;
4. Moderna, kvalitatīva aparatūra;
5. Speciāli projektētas un būvētas telpas;
6. Augstvērtīga darba vide.

### VĀJĀS PUSES

1. Nepietiekošs finansējums papildu iekārtu iegādei;
2. Nepietiekoša darbinieku motivācija;
3. Nepieciešamība sniegt nerentablus pakalpojumus (govju ārstniecība).

### IESPĒJAS

1. Izveidot izcilu un stabilu klientu servisu;
2. Ar ES fondu palīdzību paaugstināt veterinārārstu - mācībspēku kvalifikāciju;
3. Piesaistīt ārvalstu speciālistus;
4. Paplašināt klientu loku uzlabojot mārketinga aktivitātes.

### DRAUDI

1. Zema klientu maksātspēja un ekonomiskās situācijas straujās svārstības;
2. Augstas administratīvās izmaksas;
3. Nozari regulējošo normatīvo aktu izmaiņu neprognozējamība;
4. ES fondu līdzekļu pārdale nākamajā periodā, Eirozonas problēmu kontekstā.

Visā stratēģijas ieviešanas periodā nepieciešams sekot līdzi izmaiņām un tendencēm, kas ietekmē klīnikas darbību, un nepieciešamības gadījumā, veikt vajadzīgās izmaiņas un korekcijas stratēģijā un no tās izrietošajiem dokumentiem.



# **PIELIKUMI**

## 1. shēma

