



(Apstiprināta ar
21.12.2023.ārkārtas
dalībnieku sapulces lēmumu,
protokols Nr. 03, 6.§)

Sabiedrības ar ierobežotu atbildību
“Vidzemes slimnīca”
vidējā termiņa darbības
stratēģija periodam
no 2024.gada līdz 2028. gadam



www.vidzemesslimnica.lv
2023

SATURS

Izmantotie saīsinājumi.....	4
1. IEVADS.....	5
2. VISPĀRĪGA INFORMĀCIJA PAR SLIMNĪCU	7
2.1. SLIMNĪCAS ORGANIZATORISKĀ STRUKTŪRA	8
3. SLIMNĪCAS DARBĪBA	9
3.1. NEATLIEKAMĀ MEDICĪNISKĀ PALĪDZĪBAS PAKALPOJUMI.....	9
3.2. STACIONĀRIE ĀRSTNIECĪBAS PAKALPOJUMI.....	10
3.3. AMBULATORIE PAKALPOJUMI	10
3.4. DIAGNOSTIKAS PAKALPOJUMI	10
3.5. REHABILITĀCIJA PAKALPOJUMI.....	11
3.6. REZIDENTU APMĀCĪBA, PRAKSES	11
3.7. CITA DARBĪBA	12
3.8. PACIENTI	12
3.9. DARBINIEKI.....	13
3.10. INFRASTRUKTŪRA.....	15
3.11. FINANŠU REZULTĀTI.....	15
3.12. TIRGUS RAKSTUROJUMS	17
4. IESAISTĪTĀS PUSES UN TO VAJADZĪBAS	20
4.1. PACIENTI	20
4.2. DARBINIEKI.....	20
4.3. VALSTS PĀRVALDE, KAPITĀLDAĻU TURĒTĀJI	21
5. VESELĪBAS APRŪPES PAKALPOJUMU KVALITĀTI, PIEEJAMĪBU UN EFEKTIVITĀTI IETEKMĒJOŠO IEKŠĒJO UN ĀRĒJO FAKTORU ANALĪZE	23
6. SLIMNĪCAS DARBĪBAS MĒRĶI	25
6.1. IEPRIEKŠĒJĀ PERIODA MĒRĶU SASNIEGŠANAS NOVĒRTĒJUMS.....	25
6.2. NĀKOTNES MISIJA , VĪZIJA, VĒRTĪBAS UN STRATĒGIJAS MĒRĶI	29

6.2.1.	NEFINANŠU MĒRĶU REZULTATĪVIE RĀDĪTĀJI	32
6.2.2.	FINANŠU MĒRĶI	38
6.3.	RISKU ANALĪZE UN VADĪBA	39
7.	STRATĒGIJAS IEVIEŠANA	39
	Pielikums nr. 1	40
	Pielikums nr.2	42
	Pielikums nr.3	45

Izmantotie saīsinājumi

COVID -19	SARS-COV-2 koronovīrusa izraisīta infekcija
Darba koplīgums	Sabiedrības ar ierobežotu atbildību "Vidzemes slimnīca" Darba koplīgums.
DRG	Ar diagnozēm saistīto grupu sistēma
EBITDA	Ieņēmumi pirms procentu, nodokļu, nolietojuma un amortizācijas atskaitījumiem
EBIT	Peļņa pirms procentiem un nodokļiem
ERAF	Eiropas Reģionālās Attīstības Fonds
Iepriekšējā perioda stratēģija	SIA "Vidzemes slimnīca" Vidējā termiņa stratēģija 2019 -2023.gadam, apstiprināta 27.11.2019. ārkārtas dalībnieku sapulcē, pagarināta 12.12.2022. ārkārtas dalībnieku sapulcē
IS	Informācijas sistēmas
MK	Ministru kabinets
MK noteikumi Nr.555	Ministru kabineta 28.08.2018. noteikumi Nr.555. "Veselības aprūpes pakalpojumu organizēšanas un samaksas kārtība"
NMP	Neatliekamā medicīniskā palīdzība
NVD	Nacionālais veselības dienests
NACE 2	NACE 2 klasifikators
PVN	Pievienotās vērtības nodoklis
SIA	Sabiedrība ar ierobežotu palīdzību
Slimnīca	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību "Vidzemes slimnīca"
SPKC	Slimību profilakses un kontroles centrs
Stratēģija	Sabiedrības ar ierobežotu atbildību "Vidzemes slimnīca" vidējā termiņa darbības stratēģija periodam no 2024. gada līdz 2028.gadam (apstiprināta 21.12.2023.ārkārtas dalībnieku sapulcē)
SVID	Stipro vājo pušu, iespēju un draudu analīze
Šis (nākotnes) Stratēģijas periods	Stratēģija periodam no 2024. gada līdz 2028.gadam
VM	Veselības ministrija
VSAOI	Valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas

1. IEVADS

Sabiedrības ar ierobežotu atbildību “Vidzemes slimnīca” vidējā termiņa darbības stratēģija periodam no 2024. gada līdz 2028.gadam ir publiski privātās kapitālsabiedrības attīstības plānošanas dokuments pieciem darbības gadiem, kurā noteiktas Slimnīcas turpmākas darbības pamatvirzieni un principi, sasniedzamie mērķi (finanšu un nefinanšu).

Izstrādājot Stratēģiju, ir izvērtēta uzņēmuma līdzšinējā attīstība un sasniegumi, veikta SVID analīze, kā arī definētas turpmākās darbības prioritātes, identificēti turpmākie attīstības virzieni un izvirzīti uzdevumi to izpildei, kas īstenojami atbilstoši pieejamajiem finanšu resursiem, pieņemot, ka:

- netiek būtiski grozīti vai izdoti jauni ar Slimnīcas darbības jomām saistītie normatīvie akti;
- epidemioloģiskā situācija Latvijas Republikā būtiski nepasliktinās;
- Slimnīca saņem visu paredzēto finansējumu apstiprināto projektu īstenošanai;
- Slimnīca turpina saņemt Valsts apmaksāto veselības aprūpes pakalpojumu apmaksu saskaņā ar līgumiem un samaksa ir atbilstoša vismaz pakalpojumu vidējai pašizmaksai.

Stratēģija izstrādāta, ievērojot un ņemot vērā:

- Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 57.panta prasības;
- Pārresoru koordinācijas centra valsts kapitālsabiedrību vidēja termiņa stratēģijas izstrādes vadlīnijas;
- Latvijas Nacionālās attīstības plānu 2021.-2027. gadam;
- Veselības aprūpes finansēšanas likumu;
- Ministru kabineta 28.08.2018. noteikumus Nr.555 ”Veselības aprūpes pakalpojumu organizēšanas un samaksas kārtība”;
- Sabiedrības veselības pamatnostādnes 2021.-2027. gadam;
- pašvaldību stratēģiskās plānošanas dokumentus;
- Valmieras novada pašvaldības 30.09.2021. noteikumus “Valmieras novada pašvaldības kapitālsabiedrību un kapitāla daļu pārvaldības noteikumi” (apstiprināti ar Valmieras novada domes 30.09.2021.lēmumu Nr.8379 (protokols Nr.12;40 paragrāfs);
- Valmieras novada pašvaldības domes 30.03.2023. lēmumu Nr.116 “Par Valmieras novada pašvaldības tiešās līdzdalības saglabāšanu sabiedrībā ar ierobežotu atbildību “Vidzemes slimnīca”;

Saskaņā ar MK 07.08.2017. rīkojumu Nr. 394 “Par konceptuālo ziņojumu “Par veselības aprūpes sistēmas reformu”¹ pašvaldību autonomā funkcija ir organizēt veselības aprūpes pieejamību, kas nodrošināma trīs segmentos: finansiālā pieejamība - valsts finansēto pakalpojumu, atbilstoši budžeta iespējām, noteikta apjoma pieejamība un cilvēku iespējas izmantot veselības aprūpes pakalpojumus atkarībā no viņu iespējām atvēlēt tam finansiālos resursus no ģimenes naudas līdzekļiem; ģeogrāfiskā pieejamība, tā arī organizatoriski un administratīvā pieejamība – iespēja vispār saņemt veselības aprūpes.

¹ Ministru kabineta 07.08.2017. rīkojums Nr. 394 “Par konceptuālo ziņojumu “Par veselības aprūpes sistēmas reformu””, 123. punkts

Slimnīca darbojas un sniedz veselības aprūpes pakalpojumus visā Vidzemes reģionā. “Vidzemes plānošanas reģiona ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2030”² ir apzināti un uzrādīti izaicinājumi, kas Vidzemē saistīti ar veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību iedzīvotājiem, tostarp kvalitatīvu speciālistu un ārstu trūkumu reģionā, kur palielinās gados vecu iedzīvotāju īpatsvars, kas savukārt palielina slodzi uz veselības aprūpes sistēmu. Pieaug arī smagu un hronisku saslimšanas gadījumu skaits, kas palielina nepieciešamību pēc savlaicīgas un pieejamas diagnostikas un profilakses. Lai realizētu stratēģiskās prioritātes, sociālās drošības un veselības virzienu, par vidējā termiņa prioritāti izvirzāma veselības un sociālo pakalpojumu pieejamības uzlabošana reģionā.

Valmieras novada pašvaldībai ir būtiska ietekme, kā Slimnīcas atrašanās ģeogrāfiskai vietai, Slimnīcas pacienti ir galvenokārt pašvaldības iedzīvotāji, kā arī Valmieras novada pašvaldība ir Slimnīcas 74% daļu turētāja. Izstrādājot stratēģiju ir ņemta vērā Valmieras novada ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2022.-2038.gadam un Valmieras novada attīstības programma 2022.-2028. gadam, kur viena no ilgtermiņa prioritātēm noteikta iedzīvotāju veselību veicinoša pakalpojumu vide. Valmiera ir nacionālas nozīmes attīstības centrs, t.sk., veselības aprūpes un sociālo pakalpojumu jomā. Pašvaldības stratēģiskajos dokumentos tiek plānots, ka Valmierā būs pieejami pilna klāsta daudzveidīgi, tostarp specializēti publiskie pakalpojumi, tai skaitā, “ka sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Vidzemes slimnīca” ir drošākais atbalsts veselībai Vidzemē”. Valmieras novada attīstības programmā 2022. - 2028., kā realizējamie projekti norādīti arī Slimnīcas infrastruktūras un pakalpojumu attīstība.

Stratēģijas izstrādē ir iesaistījusies Slimnīcas valde un vadības komanda, diskutējot un izvērtējot līdzšinējo darbību, noteica turpmākās 3 prioritārās jomas: **Darbinieki, Pacienti, Pakalpojumi un droša vide**. Darbinieku aptaujas rezultāti norādīja par vēlamu Slimnīcas vērtību un kultūras izmaiņu, tā arī par ieteicamajiem pasākumiem katrā no jomām. Pacientu vērtējums par pieredzi Slimnīcā, saņemot ārstniecības pakalpojumus, izvirzīja par stratēģisko prioritāti pacientu apmierinātību ar pakalpojumu, to pieejamību un vidi. Slimnīcas Dalībnieku, ar noteicošo ietekmi, izvirsītais **stratēģiskais mērķis**: "Nodrošināt veselības aprūpes pieejamību, sniedzot un attīstot kvalitatīvus, efektīvus, iedzīvotājiem pieejamus plaša spektra IV līmeņa veselības aprūpes pakalpojumus Pašvaldības administratīvajā teritorijā, īstenojot ārstniecības iestāžu sadarbības teritoriju principu Vidzemes reģionā, vienlaikus attīstot atbilstošu infrastruktūru" tiks īstenots caur šīm prioritātēm.

Plānojot nākotni, Slimnīcas valde un vadības komanda ir apzinājusies riskus. Straujās izmaiņas veselības nozarē joprojām rada izaicinājumus, dēļ nepastāvīgām politiskām nostādnēm attiecībā uz slimnīcu līmeņošanu un nepārtrauktām “reformu” gaidām. Izmaiņas tautsaimniecībā, piemēram, energoresursu cenu krīze, pierādīja stratēģiskās plānošanas un menedžmenta nozīmi veselības aprūpē. Aktuāls joprojām ir hronisks ārstniecības personu trūkums Latvijas tirgū, kā arī pakalpojumu pieejamības, pacientu drošības un apmierinātība aspekts. Arī turpmāk, apzinot riskus un pielietojot finanšu prātību, būs jāsabalansē ieņēmumi ar izdevumiem, jāspēj orientēties mainīgas vides apstākļos, nodrošinot pieejamus neatliekamās un plānveida veselības aprūpes pakalpojumus Slimnīcā. Stratēģijas ieviešanai, realizēšanai tiks izstrādāts pasākumu un aktivitāšu plāns. Regulāri novērtējot izpildes rezultātus, valde sekos Stratēģijas izpildei tā arī valsts, kā lielākā veselības aprūpes pakalpojumu pasūtītāja, nostādnēm, prasībām, un nepieciešamības gadījumā veiks grozījumus.

² Vidzemes plānošanas reģiona ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2030”, 3.5 punkts

2. VISPĀRĪGA INFORMĀCIJA PAR SLIMNĪCU

Sabiedrības nosaukums:	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Vidzemes slimnīca”	
Sabiedrības juridiskais statuss:	Publiski privātā kapitālsabiedrība	
Reģistrācijas Nr., vieta un datums:	Uzņēmuma reģistrā, 40003258333, Rīga, 1995.gada 4.jūlijā Vienotais reģistrācijas numurs Komercreģistrā, Rīga, 2004.gada 2.februārī	
Juridiskā adrese:	Jumaras iela 195, Valmiera, Valmieras novads, LV-4201	
Valdes sastāvs:	Valdes priekšsēdētājs	Uģis Muskovs (amatā no 2012. gada 19. aprīļa un atkārtoti amatā no 2020.gada 12.marta)
	Valdes loceklis	Andis Krūmiņš (amatā no 2021.gada 29.novembra)
Pamatkapitāls::	10 6613 37 EUR	
Daļu skaits:	10 6613 37 daļas	
Dalībnieki:	Valmieras novada pašvaldība	7 896 533 daļas 74,067%
	Valkas novada pašvaldība	2 668 804 daļas 25,03255%
	Rīgas Stradiņa universitāte	96 000 daļas 0,90045%
Galvenie pamatdarbības veidi:	NACE 2: 86.10 Slimnīcu darbība	
Citi statūtos norādītie darbības veidi:	NACE 2: 86.22 specializētā ārstu prakse 86.90 pārējā darbība veselības aizsardzības jomā 85.60 izglītības atbalsta pakalpojumi 87.10 aprūpes centru pakalpojumi 56.10 restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumi 68.20 sava vai nomāta nekustamā īpašuma izīrēšana un pārvaldīšana 72. zinātniskās pētniecības darbs	
Sabiedrības struktūrvienības:	“VIDZEMES SLIMNĪCA VALKĀ”, Rūjienas iela 3, Valka, Valkas nov., LV-4701 “VIDZEMES SLIMNĪCA RŪJIENĀ”, Valdemāra ielā 26, Rūjiena, Valmieras nov., LV-4240	
Veiktās iemaksas valsts vai pašvaldības budžetā, sadalījumā par veikto iemaksu veidiem 2022.gadā:	VSAOI: 5 081 866 EUR Iedzīvotāju ienākuma nodoklis: 2 702 377 EUR PVN: 766 939 EUR Uzņēmējdarbības riska valsts nodeva 3 270 EUR Dabas resursu nodoklis: 978 EUR Avansā samaksātie nodokļi: -18 843 EUR Transportlīdzekļa ekspluatācijas nodoklis: 876 EUR Uzņēmumu vieglo transportlīdzekļu nodoklis: 403 EUR Valsts nodevas un citi maksājumi valsts budžetā: 314 EUR Nekustamā īpašuma nodoklis: 2395 EUR Kopā iemaksas: 2022.gadā 8 540 575 EUR	
Kapitālsabiedrības tieši vai netieši saņemtais finansējums (maksā par pakalpojumiem, dotācijas un cits finansējums), sadalījumā pa piešķirumu mērķiem 2022.gadā:	Valsts piešķirtais finansējums: 25 128 202 EUR tai skaitā: <i>Valsts budžeta speciālie līdzekļi darba samaksai (Covid-19) 1 34 2975 EUR</i> <i>Valsts budžeta speciālie līdzekļi īpašiem mērķiem (Covid-19) 38 680 EUR</i> Dotācija no pašvaldības budžeta: 37 540 EUR Kopā: 25 165 742 EUR	

2025.gadā apritēs 50 gadi kopš sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Vidzemes slimnīca”, (iepriekšējie nosaukumi: Valmieras rajona pašvaldības bezpeļņas uzņēmums “VALMIERAS SLIMNĪCA” un Valmieras rajona pašvaldības sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Valmieras

slimnīca”) pirmo reiz vēra durvis pacientiem Valmierā, Jumaras ielā 195, lai nodrošinātu medicīnisko aprūpi atbilstoši augstākajiem profesionālās darbības kvalitātes standartiem.

Reorganizācijas rezultātā 2008.gadā tika pievienota SIA “Valkas slimnīca”, par Slimnīcas dalībnieku kļuva Valkas novada dome un 2019.gadā tika uzņemts jauns dalībnieks Rīgas Stradiņa universitāte.

Saskaņā ar Slimnīcas dalībnieku reģistru no 01.07.2021. Slimnīcas kapitāla daļu turētāji ir Valmieras novada pašvaldība, kurai pieder 74,067% kapitāla daļu, no 05.07.2021. Valkas novada pašvaldība, kurai pieder 25,03255% kapitāla daļu, un no 01.07.2021. Rīgas Stradiņa universitāte, kurai pieder 0,90045% kapitāla daļu.

2.1. SLIMNĪCAS ORGANIZATORISKĀ STRUKTŪRA

Slimnīcas valdes sastāvā ir divi valdes locekļi, no kuriem viens valdes loceklis ievēlēts par valdes priekšsēdētāju, kurš organizē un vada Slimnīcas darbu. Slimnīcas organizatoriskā struktūra veidota saskaņā ar galvenajiem darbības virzieniem – ārstniecība, aprūpe, administratīvā un atbalsta joma. Visas Slimnīcas struktūrvienības pakļautas Slimnīcas valdei, kas ir Slimnīcas izpildinstitūcija, vada un pārstāv Slimnīcu. Lai efektīvi izlietotu personāla resursus un nodrošinātu ārstniecības un atbalsta funkciju kvalitatīvu izpildi, 2023. gada 25. aprīlī apstiprināta jauna Slimnīcas organizatoriskā struktūra. (Pielikumā nr.3)

3. SLIMNĪCAS DARBĪBA

Slimnīca ir ceturgtā līmeņa daudzprofilu neatliekamās medicīniskās palīdzības ārstniecības iestāde, kas nodrošina diennakts medicīnisko palīdzību.

Slimnīcas galvenie darbības veidi ir stacionārās un sekundārās ambulatorās veselības aprūpes pakalpojumu sniegšana, nodrošinot plaša spektra diagnostiskos izmeklējumus, kā arī rehabilitācijas pakalpojumus. Slimnīca veic arī rezidentu apmācību un papildus saimniecisko darbību, kā nekustamā īpašuma iznomāšanu, pacientu transportēšanas, ēdināšanas u.c. pakalpojumus.

Apkalpošanas teritorija

Attēls Nr. 1



Slimnīcas apkalpes teritorija ir Valmieras, Valkas, Smiltenes un Limbažu novadi. Tomēr Slimnīca apkalpo arī Rīgas reģiona, Gulbenes un Balvu apvienības slimnīcas un Cēsu klīnikas apkalpes teritorijas. Slimnīcas 46% pacientu ir no Valmieras novada, 19% no Valkas, 14% no Limbažu, 10% no Cēsu novadiem. Slimnīcai ir noslēgti līgumi par pacientu aprūpi ar zemāka līmeņa slimnīcām: Sabiedrību ar ierobežotu atbildību “CĒSU KLĪNIKA”, Sabiedrību ar ierobežotu atbildību

“Alūksnes slimnīca”, Sabiedrību ar ierobežotu atbildību “LIMBAŽU SLIMNĪCA” un SIA “Sarkanā Krusta Smiltenes slimnīca”.

Slimnīcas darbības pamatprincipi ir kvalitatīvu, uz pacientu orientētu veselības aprūpes pakalpojumu pieejamības nodrošināšana, drošas vides radīšana gan pacientiem, gan darbiniekiem, efektīvu medicīnisko tehnoloģiju un ārstniecības līdzekļu pielietošana ārstniecības procesa nodrošināšanai.

Šobrīd Slimnīcas un NVD savstarpēji noslēgtajā līgumā, Slimnīca ir apņēmusies nodrošināt iedzīvotāju slimību profilaksi, personu izmeklēšanu un ārstēšanu atbilstoši saslīmšanai un normatīvajiem aktiem un NVD veic samaksu par valsts apmaksāto veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu iedzīvotājiem.

Slimnīcas sniedz valsts apmaksātos veselības aprūpes pakalpojumus, kuriem samaksa ir noteikta saskaņā MK noteikumiem nr.555. Maksas veselības aprūpes pakalpojumu segmentā Slimnīca darbojas konkurences apstākļos un pakalpojumu cenas tiek noteiktas vadoties no kontrolcenām (pašizmaksas) un tirgus situācijas reģionā.

3.1. NEATLIEKAMĀ MEDICĪNISKĀ PALĪDZĪBAS PAKALPOJUMI

Slimnīca ir reģionāla daudzprofilu neatliekamās medicīniskās palīdzības ārstniecības iestāde, kas nodrošina diennakts medicīnisko palīdzību 200 000 Vidzemes reģiona iedzīvotājiem. Neatliekamās medicīniskās palīdzības un pacientu uzņemšanas nodaļā pēc palīdzības vērsušies vai ar ātrās medicīniskās palīdzības starpniecību nogādāti vidēji 25 tūkstoši pacientu

gadā.2022.gadā 43% pacientu ir turpinājuši ārstēties diennakts stacionārā, bet pārējiem pacientiem sniegta ambulatorā veselības aprūpe. Slimnīca nodrošina 8 specialitāšu ārstu pastāvīgu pieejamību 24/7 režīmā neatliekamās palīdzības sniegšanai. Valkas novada iedzīvotāji medicīnisko palīdzību var saņemt arī Slimnīcas struktūrvienībā Valkā, kur darbojas Neatliekamās medicīniskās palīdzības punkts.

3.2. STACIONĀRIE ĀRSTNIECĪBAS PAKALPOJUMI

Slimnīcas stacionārā tiek nodrošināta pacientu atrašanās pastāvīgā ārstniecības personu aprūpē un uzraudzībā visu diennakti. Stacionārās aprūpes ietvaros tiek sniegti neatliekamās medicīniskās palīdzības pakalpojumi, sekundārā un terciārā līmeņa veselības aprūpes pakalpojumi. Stacionāros veselības aprūpes pakalpojumus Slimnīca nodrošina stacionāros pakalpojumus terapijas, traumatoloģijas, neiroloģijas (insulta vienība), ķirurģijas, uroloģijas, rehabilitācijas, dzemdību un ginekoloģijas, pediatrijas un neonatoloģijas profilos. Slimnīcas speciālisti gadā veic vairāk kā 3800 ķirurģisku operāciju, palīdzību sniedzot endoprotezēšanas, mugurkaulāja, traumatoloģijas, ginekoloģijas, uroloģijas, onkoloģijas, otolaringoloģijas un oftalmoloģijas jomā Pēdējos četros gados Slimnīcā ir piedzimuši 4127 mazuli. Slimnīca ir atklājusi jaunu zīmolu "Piedzimt Valmierā". Tā mērķis ir aktualizēt sabiedrībā jautājumus, kas skar grūtniecību un dzemdniecību, kā arī palīdzēt sagatavoties jaunajām ģimenēm dzemdību procesam un dzemdību norisei, un rosināt vecāku vēlmi izvēlēties Vidzemes slimnīcu dzemdniecības pakalpojumu saņemšanai.

Covid-19 pandēmija, izsludinātā ārkārtējā situācija valstī un ārkārtas situācija medicīnā noteica plānveida stacionāro un ambulatoro pakalpojumu pieejamības ierobežojumus. Slimnīca 2020.gadā ir ārstējusi 223, 2021.gadā - 1172 un 2022.gada 1188 Covid-19 pozitīvus pacientus. Epidemioloģiskajai situācijai pasliktinoties un pieaugot pacientu plūsmai tika veiktas investīcijas aprīkojumā un izmaiņas procesu organizācijā, palielinot Covid-19 pacientu ārstēšanai pieejamo gultu skaitu līdz 102 gultām.

Vidējais pacientu ārstēšanas ilgums diennakts stacionārā 2022.gadā bija 6,12 diena.

3.3. AMBULATORIE PAKALPOJUMI

Slimnīca veicina sekundāro ambulatoro pakalpojumu saņemšanas iespēju attīstīšanu, nodrošinot pacienta ārstēšanu tuvāk dzīvesvietai un aprūpes nepārtrauktību un pēctecību. Attīstot ambulatoros pakalpojumus, Slimnīcas spēj elastīgāk izmantot cilvēkresursus, uzlabot diagnostikas pieejamību un efektīvāk izmantot tehnoloģijas, kā arī nodrošināt kvalitatīvāku pacientu ārstēšanu, paaugstināt Slimnīcas darba produktivitāti un efektivitāti. Slimnīcas ārsti - speciālisti pacientiem gadā vidēji sniedz 42,6 tūkstošus konsultācijas ambulatori. Slimnīca nodrošina pakalpojumus arī Valkas struktūrvienībā, kur vidēji gadā apmeklētas 3200 vizītes.

3.4. DIAGNOSTIKAS PAKALPOJUMI

Slimnīca vizuālās diagnostikas pakalpojumus un laboratorisko izmeklējumu pakalpojumus spēj sniegt visu diennakti, tādējādi operatīvi atbalstot neatliekamās medicīniskās palīdzības un stacionārās ārstniecības sniegšanu. Arī ambulatorajiem pacientiem ir iespējams ērti saņemt pakalpojumus. Valsts apmaksāto pakalpojumu apjoms ir nepietiekams un 2022.gadā uz diagnostikas pakalpojumiem veidojas rindas. Slimnīcā ir izveidota mūsdienīga Endoskopiju nodaļa, ir iegādāts moderns diagnostikas aprīkojums radioloģisko izmeklējumu veikšanai, nodrošināti darbiniekiem droši darba apstākļi, rūpējoties par radiācijas drošības kontroli.

Slimnīca nodrošina pakalpojumus arī struktūrvienībās Rūjienā un Valkā. Kopā 2022.gadā ir sniegti 69 tūkstoši diagnostikas izmeklējumu, tai skaitā ambulatori.

Slimnīca veic valsts apmaksātus laboratorijas pakalpojumus saskaņā ar NVD līgumu Slimnīca ir izvērtējusi laboratorijas pakalpojumu sniegšanas nepieciešamību un atzinusi, ka laboratorisko izmeklējumu pieejamība 24/7 režīmā ir vitāli nepieciešama neatliekamās palīdzības un traumpunkta darbības nodrošināšanai, būtiski saīsina neatliekamās palīdzības sniegšanas laiku un samazina stacionārās ārstniecības gultu dienas, tā arī būtiski uzlabo ārstēšanās iznākumu pacientam. Vidzemes slimnīcas laboratorija 2022.gadā tika atkārtoti pārbaudīta un akreditēta atbilstoši LVS EN ISO 15189:2013 standarta prasībām.

3.5. REHABILITĀCIJAS PAKALPOJUMI

Slimnīca sniedz rehabilitācijas pakalpojumus pacientiem pēc insultiem, endoprotezēšanas operācijām, traumām un daudzām citām saslimšanām diennakts stacionāra nodaļā. Rehabilitācijas speciālisti konsultē un piedalās visu stacionāro nodaļu pacientu ārstniecības procesā. Ambulatori sniedz pakalpojumus Rehabilitācijas centrā, kur šobrīd praktizē fizioterapijas, ergoterapijas, audiologopēdijas, masāžas un fizikālā terapijas metodes, pakalpojumus sniedz uztura speciālists, klīniskais psihologs. Rehabilitācijas pakalpojumu sniegšanas infrastruktūra ir apmierinoša, pašlaik atrodas telpās ar nepietiekamu platību un neatbilstošām inženiertehniskām komunikācijām, tomēr pakalpojumi tiek sniegti kvalitatīvi. Gadā rehabilitācijas pakalpojumus ambulatori un stacionāra pacienti saņēmuši 108 tūkst. reizes. Lai nodrošinātu mūsdienīgus pakalpojumus, ir uzsākta Slimnīcas sporta zāles korpusa pārbūve par Rehabilitācijas centru. Projekts paredz Rehabilitācijas centra būtisku paplašināšanu, lai varētu nodrošināt medicīniskās rehabilitācijas pakalpojumu sniegšanu gan ambulatorajiem, gan stacionāra pacientiem. Tiek ieviestas jaunas metodes gan ārstniecības, gan veselības veicināšanas pasākumiem. Slimnīca sniedz rehabilitācijas pakalpojumus arī struktūrvienībā Valkā.

Sabiedrība aktīvi iesaistās projektā “Vidzeme iekļauj”, kurā tiek sniegti rehabilitācijas pakalpojumi personām ar invaliditāti un bērniem, kas atrodas ārpus ģimenes aprūpē. Sadarbībā ar Valmieras novada pašvaldību turpinās projekta „Veselības veicināšanas un slimību profilakses pasākumi Valmierā” aktivitātes.

3.6. REZIDENTU APMĀCĪBA, PRAKSES

Viena no Slimnīcas darbības jomām ir medicīnas studentu klīnikā bāzēto prakšu nodrošināšana, māsu un rezidentu apmācība (85.60 Izglītības atbalsta pakalpojumi). Slimnīca turpina sadarbību ar Rīgas Stradiņu universitāti un Latvijas Universitāti par studentu apmācību, dodot iespēju jaunajiem ārstiem un māsām iegūt praktiskās iemaņas profesijā. Studentu un rezidentu apmācībā iesaistās sertificēti un pieredzējuši ārsti. Slimnīca piesaistījusi rezidentus tās darbībai nozīmīgās specialitātēs kā anestezioloģija, reanimatoloģija, ķirurģija, LOR, kardioloģija, endokrinoloģija, dermatoloģija, pulmonoloģija neatliekamā medicīna, pediatrija, neiroloģija, mugurkaula ķirurģija. Tas nākotnē dos iespēju vairāk sniegt ķirurģiskos pakalpojumus operāciju zālēs, nodrošinot gan neatliekamo, gan plānveida ķirurģisko palīdzību vispārējā ķirurģijā t.sk. bērnu ķirurģijas, uroloģijas, traumatoloģijas t.sk. mugurkaula ķirurģijas, un ginekoloģijas, otolaringoloģijas un oftalmoloģijas profilā. 2023.gadā darba līgumu ar Slimnīcu noslēguši 34 rezidenti.

Sadarbojoties ar Rīgas Stradiņu universitāti tiek nodrošināta klīnikā bāzētā prakse RSU 6.kursa studentiem internā medicīnā, ķirurģijas profilā, neatliekamā medicīnā, anestezioloģijā

reanimatoloģijā. Kopā katru gadu praksi iziet vairāk kā 50 jaunie ārsti un 40 māsas, kuri prakses laikā apgūst dažādas manipulācijas, iepazīst kolēģus un darba vidi, un kuriem daļa nākotnē kļūst par Slimnīcas rezidentiem vai papildinās aprūpes personāla skaitu. Slimnīca atbalsts arī radioloģijas speciālistu profesionālo apmācību un nodrošina praksi topošajiem māsu palīgiem. Sadarbībā ar Valmieras novada pašvaldību ir izveidota stipendiju programma jauno speciālistu atbalstam.

3.7. CITA DARBĪBA

Slimnīca:

- sadarbojas ar Valsts asinsdonoru centru un nodrošina donoru asins devu sagatavošanu (86.90 Pārējā darbība veselības aizsardzības jomā).
- noslēgusi līgumu ar Valmieras novada pašvaldību par īslaicīgās sociālas aprūpes nodrošināšanu pašvaldības teritorijas iedzīvotājiem. Vidēji gadā tiek nodrošinātas 730 gultas dienu sociālai aprūpei. (87.30 Veco ļaužu un invalīdu aprūpe – sociālā aprūpe paliatīva aprūpe saskaņā ar noslēgtajiem līgumiem ar pašvaldībām).
- izīrē un iznomā nekustamā īpašumā esošās brīvās telpas, kuras attiecīgā periodā, īslaicīgi nav nepieciešamas saimnieciskās darbības nodrošināšanai, saskaņā ar normatīvajos aktos noteikto, vadoties no aprēķinātās kontrolcenas un ņemot vērā tirgus nomas cenas (68.20 Sava vai nomāta nekustamā īpašuma izīrēšana un pārvaldīšana).
- sniedz ēdināšanas pakalpojumus darbiniekiem un pacientiem. (56.10 Restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumi – kafējnīca darbība pacientu ēdināšanai, darbinieku ēdināšana koplīguma ietvaros). Kafējnīca sniedz būtisku ieguldījumu darbinieku labbūtībai.
- veic maksas transporta pakalpojumus, nepieciešamības gadījumos pacientu nogādāšanai dzīvesvietā no stacionāra vai pēc neatliekamās medicīniskās palīdzības saņemšanas. (86.90 Pārējā darbība veselības aizsardzības jomā – slimnieku maksas pārvadājumi.)

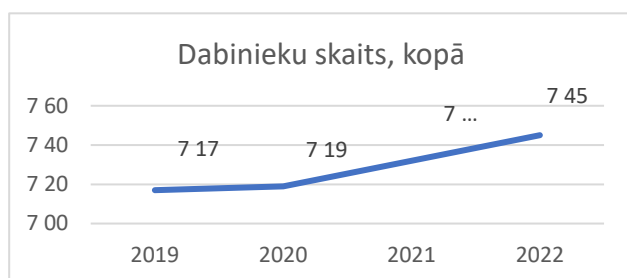
3.8. PACIENTI

Jau iepriekšējās vidēja termiņa darbības stratēģijas periodā Slimnīca iesaistījusies SPKC projektā stacionāro pacientu pieredzes novērtēšanas pētījumā. Uzsākta arī ambulatoro vizīšu pieredzes novērtēšana, kas ir Slimnīcas iniciatīva. Tiek plānots paplašināt ambulatoro pacientu pieredzes novērtēšanu arī attiecībā uz izmeklējumiem un pieredzi NMP un pacientu uzņemšanas nodaļā. Pašlaik Slimnīcas rekomendēšanas indekss ir aptuveni 51% un jau šobrīd pacientu pieredzes novērtējuma rezultāti ir tikuši ņemti vērā. Lai iegūtu arvien vairāk pacientu iesaisti pētījumos un līdz ar to arī gūtu plašāku ieskatu pacientu viedoklī, plānots strādāt pie tā, lai palielinātu pacientu iesaisti pieredzes mērījumos, kas šobrīd ir aptuveni 20%.

Pašlaik tiek veikts kontaktu centra pārveides un sistēmu integrācijas process, lai pacientiem SMS vai robotzvana formātā atgādinātu par vizīti un laiku, kas ir viens no biežākajiem pacientu aptaujās minētajiem ieteikumiem. Reģistratūrā pēc pacientu lūguma izvietoti papildus informācijas avoti. Ir atjaunota arī Slimnīcas tīmekļvietne (www.vidzemesslimnīca.lv), kur ir pieejama daudz plašāka informācija par Slimnīcas pakalpojumiem, lai uzlabotu pacientu informētību.

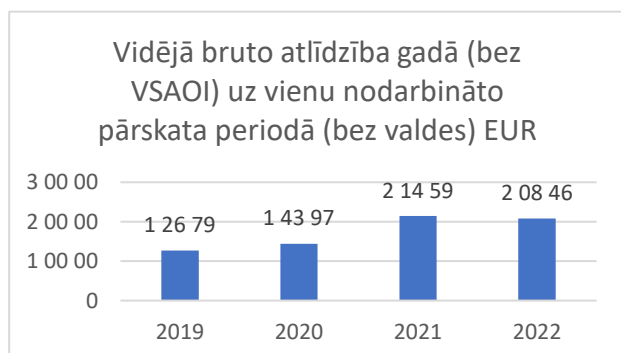
Lai uzlabotu pacientu drošību, kas arī ir ļoti būtisks pacientu pieredzes aspekts, tiek pilnveidota Slimnīcas “Gadījumu reģistrēšanas sistēma”, kura mērķis ir iedzīvināt pacientu drošības kultūru caur mācīšanos no nevēlamiem notikumiem, neveiksmēm, riska situācijām, kļūdām klīniskajā praksē un veidot labvēlīgu vidi kļūdu analīzei brīvā no soda un pārmētiem, un ietekmēt Slimnīcas procesu uzlabošanas pacientu drošībai. Pie sistēmas attīstības un “iedzīvināšanas” Slimnīcas kultūrā plānots strādāt arī nākošās stratēģijas periodā.

3.9. DARBINIEKI



Slimnīcā 2022.gadā vidējais nodarbināto darbināto skaits bija 745 darbinieki, un tas ir pieaudzis par 4% iepriekšējās stratēģijas periodā. 2018.gadā pirms Covid - 19 pandēmijas vidējais darbinieku skaits bija 684 darbinieki. Lielākā daļa, 36% no Slimnīcā strādājošajiem, ir aprūpes personāls (funkcionālie speciālisti, māsas, vecmātes,

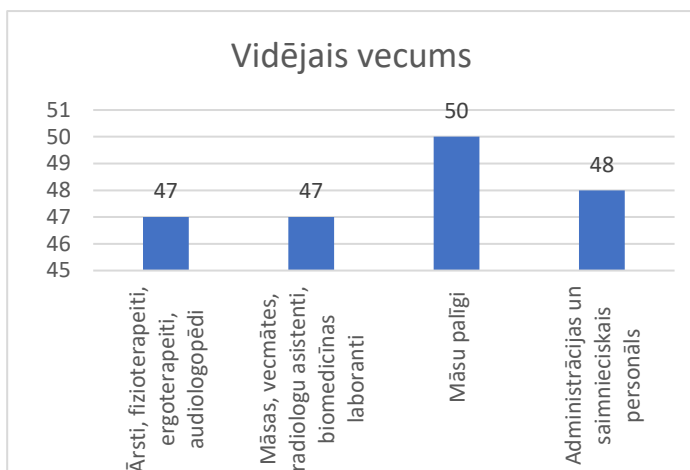
ārstu palīgi, medicīnas asistenti), savukārt vismazākā daļa jeb 17% ir aprūpes atbalsta personāls (māsu palīgi un sanitāri). Slimnīca ir centusies mazināt darbinieku pārslodzi un virsstundas. Pēc Slimnīcas veiktā pētījuma datiem tieši ārstniecības un aprūpes personālam bija novērojama bieža darba nespēja un liela darba slodze.



Personāla atlīdzības pieaugumu 2021.gadā vislielākā mērā ietekmēja piemaksas par papildus noslodzi un virsstundu darbu Covid -19 pandēmijas laikā. Tomēr arī 2022.gadā izdevās saglabāt gandrīz iepriekšējā gada apmērā, kaut valsts finansēto piemaksu apjoms dēļ pandēmijas beigām būtiski samazinājās. Pieauga darba samaksas likme³ ārstniecības personālam un minimālā alga valstī.

Sabiedrības personāla 77% ir sievietes. Ārstniecībā strādā 65% no visiem vīriešiem, sievietes - 78% . Tikai 20% no vadītājiem ir vīrieši, pārējās sievietes. Vidējais nodarbināto vecums ir 46 gadi, no kuriem vidējais vīriešu vecums - 45 gadi, sieviešu - 46 gadi, un tas ir līdzvērtīgs visā vecuma grupas. Kaut lielas pūles tie ieguldītas jauno speciālistu piesaistei, tomēr salīdzinot ar rādītājiem 2018.gadā, vidējais vecums ir samazinājies par 1 gadu. Darbinieki noveco un neatjaunojas grupā māsu palīgi.

³ Ministru kabineta noteikumi Nr. 851” Noteikumi par zemāko mēnešalgu un speciālo piemaksu veselības aprūpes jomā nodarbinātajiem”



Slimnīca var lepoties ar noturīgu personāla sastāvu, darbiniekiem ar augstu profesionālo kvalifikāciju, gatavību strādāt komandā, atbildības izjūtu, un lojalitāti. Darbinieku mainība ir pēdējos gados samazinājusies no 5,88% iepriekšējā stratēģijas perioda sākumā līdz 5,09% (2022.gadā).

Lai veicinātu Slimnīcas personāla pamatvērtībām atbilstošu darbinieku piesaisti, ir ieviesta taisnīga atalgojuma, piemaksu un papildus labumu sistēma,

radīti droši un mūsdienīgi darba apstākļi, īpaša uzmanība tiek pievērsta ētikas normu ievērošanai un komunikācijai ar pacientu un pacientu tuviniekiem. Kopējā atlīdzības sistēmā iekļaujas ar papildu atlīdzību saistīti labumi – darbinieku apmācību izdevumu daļēja vai pilnīga apmaksāšana, apmaksātas brīvdienas un arī t.s. emocionālā atlīdzība, kuru veido darba vide, iekšējā kultūra, pasākumi, darbinieku ikgadējā darba izpildes novērtēšana.

Slimnīca iesaista ikvienu darbinieku izvirzīto mērķu sasniegšanā un struktūrvienībai noteikto uzdevumu izpildē. Ne retāk kā reizi gadā notiek darbinieka un viņa tiešā vadītāja saruna ar abpusēju vienošanos par darba izpildes novērtējumu, nākamā perioda darba uzdevumiem, sasniedzamo mērķi un personīgās attīstības plānu.

Papildus darba attiecību regulējumam, ko nosaka valsts likumdošana, darba tiesiskās attiecības Slimnīcā regulē arī Darba koplīgums, Darba kārtības noteikumi un Ētikas kodekss. Darba koplīgums darbiniekam rada labvēlīgākus noteikumus, papildus Darba likumā un citos darba attiecības regulējošajos normatīvajos aktos noteiktajam. Darba koplīgumā noteikti darbinieku nodarbinātības garantiju, darba samaksas, sociālo garantiju, darba drošības un veselības aizsardzības organizācijas jautājumi.

Slimnīca organizē darbinieku profesionālo apmācību uzņēmumā, kā arī nodrošina iespēju piedalītiesursos, mācībās, konferencēs un semināros ārpus uzņēmuma, kas saistīti ar kvalifikācijas paaugstināšanu un darba organizācijas uzlabošanu. Slimnīca atbalsta finansiāli darbiniekus zināšanu apguvi mācību iestādēs, ja tas ir nepieciešams darba pienākumu kvalitatīvākai izpildei, apmaksājot daļu vai visu mācību maksu, tai skatā darbinieku profesionālo apmācību ārpus Latvijas.

Vidzemes slimnīca nodrošina darbiniekiem drošu darba vidi, aprīkojot darba vietas ar mūsdienīgām iekārtām, palīgmateriāliem un instrumentiem, nodrošina ar darba apģērbu un tā mazgāšanu, kā arī veicot darbinieku instruktāžu atbilstoši Darba aizsardzības likumam. Uzņēmums veic savu darbinieku veselības apdrošināšanu.

3.10. INFRASTRUKTŪRA

Informācija:

2020.gads - Hronisko pacientu aprūpes nodaļas pārbūve
2020.gads - Endoskopiju nodaļas pārbūve
2020.gads - Ambulatoro pakalpojumu nodaļas pārbūve
2021.gads - Neiroloģijas un insulta vienības nodaļas pārbūve
2021.gads - Pacientu ēdināšanas virtuves un pagrabstāvu rekonstrukcija
2022.gada - Kafējnīcas būvniecība
2021.gads - 2022.gads visu ēkas korpusu siltināšanas projekta realizācija
2023.gada - Reanimācijas un anestezioloģijas nodaļas, Neatliekamās medicīniskās palīdzības un uzņemšanas nodaļas pārbūve
2023. - turpinās Rehabilitācijas centra būvniecība

Pēdējo desmit gadu laikā Slimnīcas ēkā ir veikti pārbūves, rekonstrukcijas darbi, būtiski uzlabojot infrastruktūru un sniedzamo pakalpojumu pieejamību un kvalitāti, kā arī nodrošinot visas epidemioloģiskās prasības, tai skaitā, kas radušās Covid-19 pandēmijas laikā. Katru gadu ievērojami līdzekļi veltīti medicīnas tehnoloģiju un aprīkojuma iegādei.

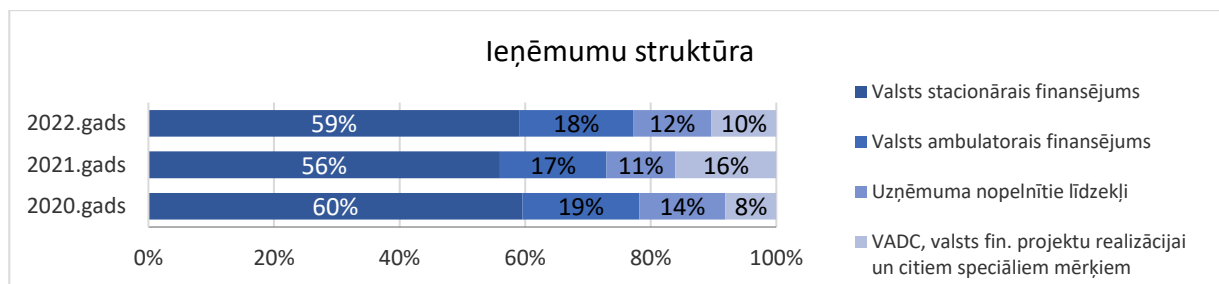
ERAF	Projekta	Nr.
	<i>9.3.2.0/17/I/006 "Kvalitatīvu veselības aprūpes pakalpojumu pieejamības uzlabošana Vidzemes slimnīcā, attīstot veselības aprūpes infrastruktūru"</i>	
iepriekšējā stratēģijas periodā uzlabojot ārstniecības apstākļus, ir pabeigti vairāku stacionāro un ambulatoro pakalpojumu nodaļu pārbūve, veikti vērienīgi siltināšanas darbi. Slimnīca iegulda gan savus, gan valsts un ES fondu finansējumu infrastruktūras attīstībai.		

Līdztekus pārbūves projektiem pabeigti iepirkumi par Ministru kabinetā atbalstīto pasākumu veselības aprūpes kapacitātes stiprināšanai Covid-19 pacientu ārstēšanas nodrošināšanai fiksējumu. Kopā 2021. - 2022.gadā apgūstot vairāk kā 2.9 milj.eiro, tika veikta apjomīga aprīkojumu iegāde. Saņemta jaunā datortomogrāfijas iekārta 1,04 milj. eiro vērtībā, kas ir vērtīgākā Slimnīcas iekārta pēdējo 5 gadu. Vidzemes slimnīcai piešķirtā finansējuma ietvaros uzlabota siltumapgādes un medicīnas gāzu inženierkomunikācijas, ir veikusi dažādu iekārtu un aprīkojumu iegādi kā skābekļa terapijas iekārtas, perfūzijas sūkņu, mākslīgās plaušu ventilācijas iekārtas un pacientu novērošanas monitoru iegādi u.c. Slimnīca par saviem līdzekļiem iegādājusies papildus iekārtas un aprīkojumu oftalmoloģijai, jo pieprasījums pēc kvalitatīvām kataraktas operācijām ir augsts.

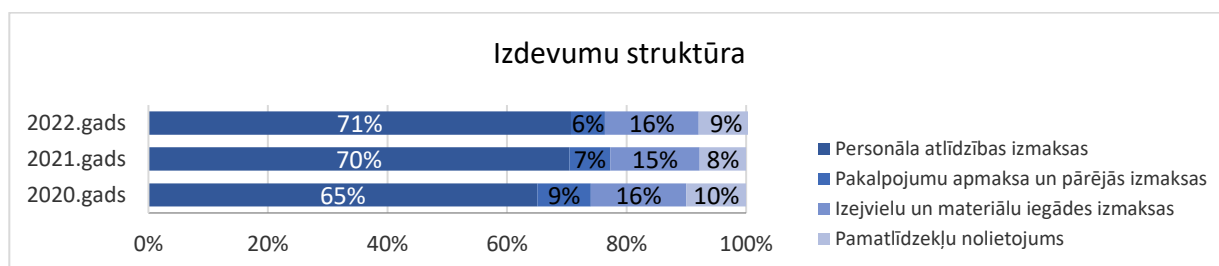
3.11. FINANŠU REZULTĀTI

Vērtējot iepriekšējo stratēģijas periodu, gan 2021.gadā, gan 2022.gadā, lielu ietekmi finanšu rezultātos veidoja Covid-19 pandēmija. Tas prasīja papildus personālā resursu un infrastruktūras, medicīnas aprīkojuma nodrošināšanu, daudzu ārstniecības procesu izmaiņu un brīvu gultas vietu nodrošināšanu potenciālam pacientu pieplūdumam.

2022. gadā valsts finansējums - stacionāro, ambulatoro pakalpojumu apmaksai, speciālais finansējums, tai skaitā arī finansējums ārstniecības personu darba samaksas kompensācijai un atbilstošās infrastruktūras izveidei Covid-19 pacientu ārstēšanai, infekcijas ierobežošanai, bezatlīdzības saņemtie medikamenti un medicīnas preces, veidoja 87,7% kopējiem ieņēmumiem. Tomēr, jau 2022.gadā valsts finansējuma apjoms salīdzinājumā ar 2021.gada rezultātiem bija samazinājies par 3%. Slimnīcas pašas nopelnītie līdzekļi 2022. gadā veido 10,4% no kopējiem ieņēmumiem un par maksas medicīniskiem pakalpojumiem pieauga par 15% salīdzinājumā ar 2021.gadu. Slimnīcas kopējie ieņēmumi 2022.gadā bija 28,6 milj. eiro.



Kopējie 2022. gada izdevumi bija 27,6 milj. eiro un salīdzinot ar 2021.gadu izdevumi bija samazinājušies par 1,1%. Personāla izmaksas 2022.gadā veido 19,1 milj. eiro un salīdzinot ar 2021.gadu bija mazākas par 1%, jo martā tika pārtraukta Covid-19 izplatības dēļ noteiktā ārkārtas situācija un attiecīgi arī piemaksu izmaksa darba spēka nodrošināšanai.



Slimnīcas vidējais mēnesī nodarbināto skaits 2022.gada pārskata periodā ir 745 strādājošie, tai skaitā 2 valdes locekļi. Atlīdzība un pārējie darba devēja maksājumi personālam veido 70,7% no kopējiem pārskata perioda izdevumiem.

Tabula nr. 1

Slimnīcas finanšu darbības rādītāji

Finanšu rādītāji	01.01.2022.- 31.12.2022.	01.01.2021.- 31.12.2021.	Izmaiņas %
Kopējie ieņēmumi, EUR	28 659 243	29 557 179	-3%
Valsts finansējums, EUR	25 128 202	26 263 966	-4%
Valmieras pilsētas pašvaldības dotācija, EUR	37 540	52 788	-29%
Uzņēmuma nopelnītie līdzekļi, EUR	2 989 262	2 575 092	16%
Pārējie ieņēmumi, EUR	504 239	665 333	-24%
Peļņa pirms procentiem un nodokļiem (EBIT), EUR	1 087 215	1 671 342	-35%
Peļņa pirms procentiem, nodokļiem, nolietojuma, amortizācijas, nākamo periodu ieņēmumiem un ieņēmumiem no pārvērtēšanas rezerves (EBITDA), EUR	1 684 884	2 288 166	-26%
Neto peļņas rentabilitāte, %	4,05	5,90	
Pašu kapitāla atdeve (ROE), %	4,99	7,89	
Aktīvu atdeve (ROA) %	2,73	4,86	
Kopējais likviditātes koeficients	1,78	1,54	
Nodarbināto skaits (bez valdes)	743	729	2%
Vidējā bruto atlīdzība (bez VSAOI) uz vienu nodarbināto pārskata periodā (bez valdes), EUR	20 846	21 459	-3%

Definīcijas:

EBITDA = Peļņa pirms procentiem un nodokļiem (EBIT) + (pamatlīdzekļu nolietojums + nemateriālo ieguldījumu amortizācija) - nākamo periodu ieņēmumi - ieņēmumi no pārvērtēšanas rezerves

Neto peļņas rentabilitāte, (%) = Neto peļņa ÷ Neto apgrozījums x 100

ROE, (%) = Neto peļņa ÷ Pašu kapitāls x 100

ROA, (%) = Neto peļņa ÷ ((Aktīvu kopsumma uz pārskata perioda sākumu + Aktīvu kopsumma uz pārskata perioda beigām) ÷ 2) x 100

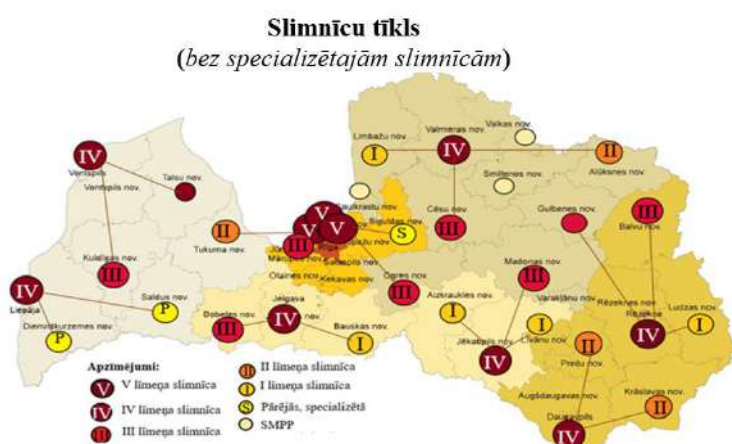
Kopējais likviditātes koeficients = Apgrozāmie līdzekļi / Īstermiņa saistības (normatīvs >=2)

Pārskata perioda peļņa pirms procentiem un nodokļiem (EBIT) salīdzinājumā ar 2021.gada pārskata periodu bija samazinājusies par 35% un peļņas atdeves rādītāji nepārsniedza 2021.gada darbības rezultātus.

3.12. TIRGUS RAKSTUROJUMS

2022.gadā Latvijā bija reģistrētas 55 stacionārās ārstniecības iestādes. No tām valsts apmaksātus neatliekamās palīdzības un stacionāros veselības aprūpes pakalpojumus sniedz 26 slimnīcas, kuru sniegtā pakalpojuma apjoms noteikts atbilstoši slimnīcu līmenim, 11 specializētās slimnīcas un 2 pārejās slimnīcas.

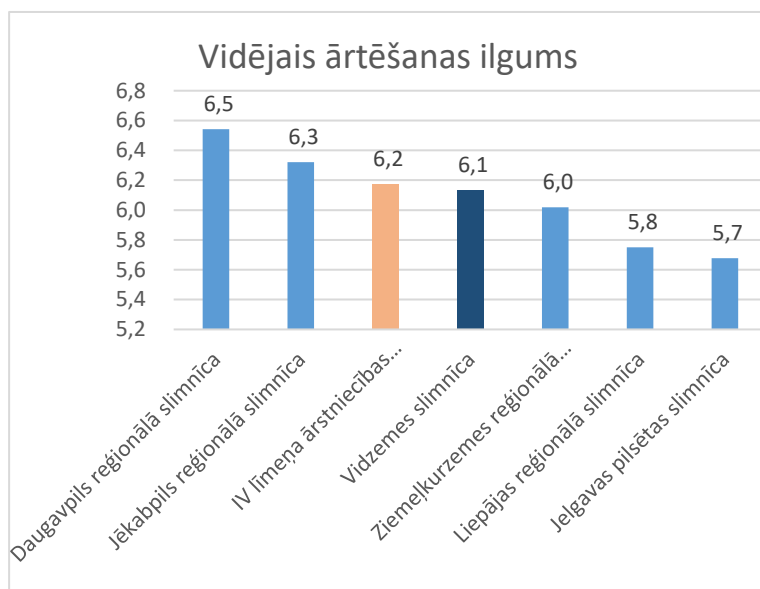
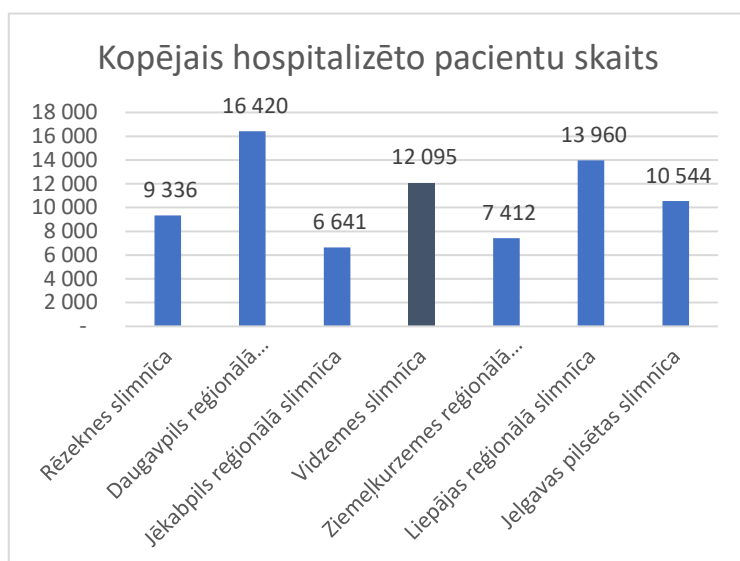
Attēls Nr.2



Ministru kabineta 28.08.2018. noteikumos Nr.555 ir noteiktas visu veselības aprūpes pakalpojumu plānošanas teritorijas un vienības.

IV līmeņa septiņās slimnīcās (Sabiedrība ar ierobežotu atbildību “LIEPĀJAS REĢIONĀLĀ SLIMNĪCA”, Sabiedrība ar ierobežotu atbildību

“Daugavpils reģionālā slimnīca”, SIA “Ziemeļkurzemes reģionālā slimnīca”, SIA “JELGAVAS PILSĒTAS SLIMNĪCA”, Sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Vidzemes slimnīca”, Sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Jēkabpils reģionālā slimnīca” un Sabiedrība ar ierobežotu atbildību “RĒZEKNES SLIMNĪCA”) – nodrošināta darbība 13 obligāto jomu specialitātēs (terapija, ķirurģija, ginekoloģija, grūtniecības un dzemdību aprūpe, pediatrija, traumatoloģija, neiroloģija, uroloģija, otolaringoloģija, insulta vienība, infekcijas, rehabilitācija, kardioloģija, un, atbilstoši katras slimnīcas specializācijai, papildus profili – narkoloģija, oftalmoloģija, endokrinoloģija, kā arī izvēles profili – onkoloģija, hronisko pacientu aprūpe, grūtniecības patoloģija, psihiatrija, nefroloģija, invazīvā kardioloģija, paliatīvā aprūpe, pulmonoloģija, gastroenteroloģija, neiroķirurģija, asinsvadu ķirurģija) un neatliekamā palīdzība.



Sabiedrībai ar ierobežotu atbildību “Vidzemes slimnīca” ir noteiktas sadarbības teritorijas un noslēgti sadarbības līgumi ar zemāka līmeņa slimnīcām. Tās sadarbības teritorijā ir Sabiedrība ar ierobežotu atbildību “CĒSU KLĪNIKA”, Sabiedrību ar ierobežotu atbildību “Alūksnes slimnīca”, Sabiedrību ar ierobežotu atbildību “LIMBAŽU SLIMNĪCA” un SIA “Sarkanā Krusta Smiltenes slimnīca”.

Stacionāro **pakalpojumu** jomā Slimnīca ir vadošā daudzprofilu reģionālā slimnīca Vidzemes reģionā. Pēc NVD mājas lapā pieejamās informācijas⁴ par statistikas rādītājiem 2022. gadā, Slimnīcā ir trešais lielākais hospitalizēto pacientu skaits un gultu noslogojums starp reģionālajām slimnīcām. Tā arī Slimnīcai ir vieni no labākajiem rādītājiem par pacientu pavadītajām dienām - vidējais ārstēšanās ilgums ir zem reģionālo slimnīcu vidējā rādītāja 6,2 dienas. Atbilstoši informācijai⁵ par reģistrētajiem uzņēmumiem

NACE2 klasifikatora darbības jomā “86.10 Slimnīcu darbība” tie ap 70 pakalpojumu sniedzēju.

Ambulatorie pakalpojumi. Savukārt darbības jomā “86.22 Specializētā ārstu prakse”, kurās ietilpst uzņēmumi, kas sniedz medicīniskās konsultācijas un ārstēšana, ko veic ārsti – speciālisti, tostarp ķirurgi, un šīs darbības var realizēt privātā praksē, grupu praksē un slimnīcu ambulatorajās nodaļās, klīnikās, kas piesaistītas uzņēmumiem, skolām, veco ļaužu aprūpes namiem, arodorganizācijām un biedrībām, kā arī slimnieku mājās, pēc aktuālās 2021.gada informācijas⁶, darbojas vairāk kā 467 uzņēmumu.

Atšķirībā no privātiem veselības aprūpes pakalpojumu sniedzējiem, kuri nodrošina pakalpojumus, kas garantē peļņu un kuru īstenošanai nav nepieciešami būtiski ieguldījumi, Slimnīca rūpējas par plašu veselības aprūpes pakalpojumu klāsta nodrošināšanu iedzīvotājiem, lai tie saņemtu augstas kvalitātes veselības aprūpes pakalpojumus vienkopus, un tie būtu pēc

⁴ <https://www.vmnvd.gov.lv/lv/arhivs>; Pārskats par hospitalizāciju skaitu un vidējo ārstēšanas ilgumu 2022.gads

⁵ <https://www.lursoft.lv/> SIA "Lursoft IT" informatīvajā interneta vietne.

⁶ <https://www.lursoft.lv/> SIA "Lursoft IT" informatīvajā interneta vietne.

iespējas tuvāk dzīvesvietai. Slimnīcas noslēgtā līguma ar NVD par ambulatoro pakalpojumu sniegšanu tiek iekļauts ne tikai finansējums speciālistu konsultācijām un izmeklējumiem, bet arī finansējums dienas stacionāra pakalpojumiem, laboratoriskiem izmeklējumiem, pacientu iemaksas par atbrīvotajām kategorijām un citas pakalpojumu programmas. Pēc NVD operatīvās budžeta informācijas par 2022. gada izpildi Vidzemes reģionā, kopumā sekundārajiem ambulatorajiem pakalpojumiem budžetā iedalīti 15,6 milj. eiro. Izvērtējot reģiona līguma summas apjomu, redzams, ka Vidzemes slimnīcai piešķirti 3,4 milj. eiro, Valmieras veselības centram, kurš atrodas Valmieras pilsētā un ir tuvākais konkurents, līguma summa ir samērā neliela – 0,62 milj. eiro.

Lielākie Slimnīcas konkurenti **laboratorijas izmeklējumiem** Valmierā ir Centrālā laboratorija, NMS un E.Gulbja laboratorija.

4. IESAISTĪTĀS PUSES UN TO VAJADZĪBAS

Slimnīca, vadoties no darbības modeļa un tās iesaistīto pušu nozīmības, izvirzīja un analizēja 3 puses: pacienti, darbinieki un valsts pārvaldes un Slimnīcas dalībnieku intereses un vajadzības.

4.1. PACIENTI

Slimnīca pakalpojuma sniegšanā orientējas galvenokārt uz Vidzemes reģiona iedzīvotājiem. Neatliekamie stacionārie pacienti neizvēlas, kurā iestādē ārstēties, jo lielā mērā tas atkarīgs no viņu atrašanās vietas un NMPD organizētā Hospitalizācijas plāna. Plānveida stacionārie un dienas stacionāra pacienti var brīvi izvēlēties, kurā ārstniecības iestādē saņemt pakalpojumus. Arī jaunās ģimenes bieži jau iepriekš izvērtē ārstniecības iestādes un izvēlas, kurā saņemt dzemdniecības pakalpojumus.

Arī ambulatorie pacienti speciālistu konsultācijas diagnostikas izmeklējumus un rehabilitācijas pakalpojumu izvēlas, vadoties no saviem individuālajiem kritērijiem, kā pašu pieredze, speciālistu profesionalitāte, iestādes reputācija un, visbiežāk, pēc pieejamības iespējām - kur saņemt valsts apmaksātus pakalpojumus vai maksas.

Veicot izpēti un apzinot pacientu/klientu vajadzības, primārās ir sekojošās:

- savlaicīga, kvalitatīva un valsts apmaksāta pakalpojumu pieejamība;
- augsts apkalpošanas līmenis, kultūra un cieņpilna attieksme;
- ārstniecības personāla profesionalitāte;
- vairāku pakalpojumu pieejamība vienkopus un vienlaicīgi;
- labas Slimnīcas reputācija;
- droša, mūsdienīga Slimnīcas infrastruktūra;
- pacientu tiesību ievērošana;
- jaunu pakalpojumu, ārstniecības metožu pieejamība reģionā, telemedicīnas attīstība;

Lieli lomu pacientu izvēlē ieņem pašu pieredze un rekomendācijas. Slimnīca sniegto pakalpojumu virzīšanai tirgū galvenokārt izmanto sabiedrisko attiecību un mārketinga komunikācijas metodes, informējot par jaunajiem pakalpojumiem, izmaiņām, skaidrojot pakalpojuma saņemšanu, atgādinot par nepieciešamajām veselības pārbaudēm un iespējām, ko var piedāvāt Slimnīcas speciālisti.

Komunikācijas kanāli:

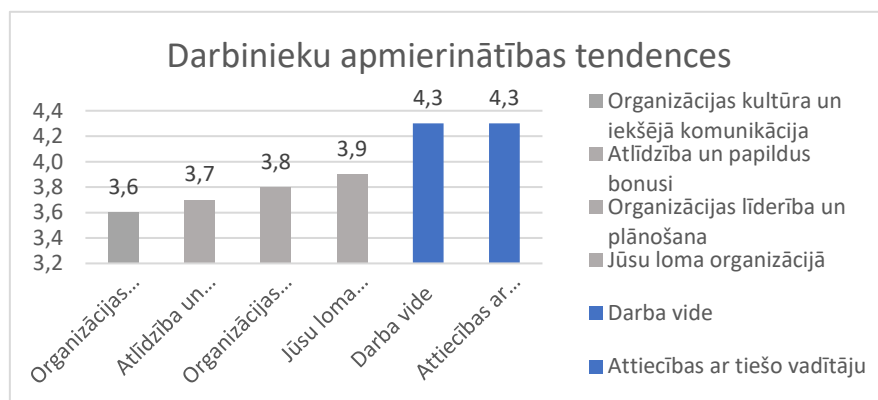
- tīmekļvietne;
- sociālie mediji
- plašsaziņas līdzekļi
- tiešie kontakti;
- e-pasts;
- informatīvie pasākumi

4.2. DARBINIEKI

Slimnīca veic pētījumus par darbinieku apmierinātību ar darba vidi, iesaisti, kultūru un sadarbošanās prasmēm arī atalgojuma un labu groza komponentēm. Pēc pēdējo pētījumu datiem var secināt, ka Slimnīcas kopumā darbinieki ir informēti un zina uzņēmuma mērķus un stratēģisko virzienu, piedalās to īstenošanā, vēlētos, lai mērķi būtu rūpīgāk plānoti. Darbinieki ir novērtējuši un atzīst, ka vadība vai vadītājs domā un rūpējas par viņu labsajūtu un vēlētos, lai tiktu vairāk novērtēti par iesaistīšanos un iniciatīvu. Darbinieki ir apmierināti ar saviem kolēģiem un atzīst, ka uzņēmumā labi tiek organizēta dažādības vadība, t.i., pret visiem darbiniekiem uzņēmumā izturas vienādi, neatkarīgi no dzimuma, reliģiskās pārliecības vai veselības stāvokļa.

Darbinieki vēlētos uzlabot komunikāciju un sadarbību starp struktūrvienībām, atzīst, ka iekšējā komunikācija reizēm nenotiek pietiekami bieži.

Darbinieki norāda, ka kvalitāte un darba drošība ir uzņēmuma augstākā līmeņa prioritāte. Darbinieki atzīst, ka jūtas neatkarīgi lēmumu pieņemšanā un uzskata, ka darbs ir drošs. Darbiniekiem patīk darbs, kuru viņi dara, kā arī sasaista to ar darbošanos kopējo mērķu labā. Vairumā gadījumu darbinieki norāda, ka pat vēlas parādīt labāku sniegumu un darīt vairāk kā ir uzticēts. Patīkamu pārsteigumu aptaujā sagādā vērtējums par attiecībām ar tiešo vadītāju, kas norādītas kā ļoti pozitīvas, un norāda, ka vadītāji pret darbiniekiem izturas godīgi, uzklausa viedokļus, palīdz veikt darbu, cik vien labi iespējams. Darbinieki arī ir gatavi sagaidīt un novērtēt gan kritiku, gan uzslavas no tiešā vadītāja.



Vērtējot savu lomu uzņēmumā, darbinieki norāda, ka ne vienmēr jūtas novērtēti gan materiāli, gan emocionāli, kā arī nesaskata uzņēmumā izaugsmes iespējas. Samērā viduvēji darbinieki novērtē atlīdzību par labi

padarītu darbu. Būtisks darbinieku novērtējums ir, ka personāla skaits nav pietiekams, lai kvalitatīvi veiktu pienākumus.

Pēc pētījumu datiem var izsecināt, ka darbinieku vajadzības ir:

- laba vadības prakse (prasmes), attiecības ar tiešo vadītāju;
- konkurētspējīgs atalgojums;
- vērtīgs labumu grozs;
- Slimnīcas spēja attīstīties, digitalizācija;
- profesionāla droša darba vide;

Slimnīcas vadības vērtējumā personālam ir atbilstošas prasmes un kvalifikācija. Darbinieki labprāt attīstās un pilnveidojas profesionāli. Slimnīca ik gadu rīko kopējas apmācības, kā arī piešķir līdzekļus vai apmaksā individuālās apmācības - vairāk kā 1450 reizes ir apmaksātas individuālās apmācības ārstniecības personālam iepriekšējās stratēģijas periodā. Personāls ir samērā lojāls. Par to liecina arī zemie darbinieku mainības rādītāji. Tomēr darbinieku skaits ir gandrīz nepietiekams pienākumu veikšanai, savukārt darbinieku slodzes un atalgojumu ietekmē valsts finansējuma apjoms. Darbinieki, saasinoties epidemioloģiskajai situācijai, ir pārlietu noslogoti jūtas noguruši un izdeguši. Nepietiekams ārstniecības speciālistu skaits ierobežo iespējas nodrošināt pacientiem ārstniecības pakalpojumu pieejamību.

4.3. VALSTS PĀRVALDE, KAPITĀLDAĻU TURĒTĀJI

Valdība un Veselības ministrija nosaka veselības aprūpes procesu virzību, organizāciju un finansēšanas principus. Sadarbībā ar NVD, slēdzot līgumus, tiek īstenota valsts finansēto veselības aprūpes pakalpojumu pieejamība un apmaksas kārtība.

Valmieras novada pašvaldība ir veikusi juridisku un ekonomisku izvērtējamu, tai skaitā ietekmes uz konkurenci izvērtējamu un iespējamo konkurences neitralitātes risku izvērtējamu, un secinājusi, ka tiešā līdzdalība Slimnīcā ir saglabājama un šīs kapitālsabiedrības darbība turpināma esošajā statusā. Izvērtējamā secināts, ka Slimnīcas sniegtie pakalpojumi ir stratēģiski svarīgi Pašvaldības attīstībai un ir atbilstoši Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 4.panta nosacījumiem. Tādēļ Valmieras novada pašvaldība un ir nolēmusi saglabāt tiešo līdzdalību Slimnīcā⁷ un noteikusi stratēģisko mērķi, (norādīts sadaļā Ievads) no tā izriet, ka pašvaldības interesēs ir, lai Slimnīca nodrošinātu veselības aprūpes pieejamību, attīstītu jaunus pakalpojumus un sniegtu kvalitatīvus, efektīvus, iedzīvotājiem pieejamus plaša spektra IV līmeņa veselības aprūpes pakalpojumus Pašvaldības administratīvajā teritorijā, tā arī īstenotu ārstniecības iestāžu sadarbības teritoriju principu Vidzemes reģionā. Slimnīcai vienlaikus uzdodot attīstīt atbilstošu infrastruktūru.

Valkas novada pašvaldība, īstenojot pašvaldību autonomo funkciju⁸ - iespēja saņemt veselības aprūpes pakalpojumus pašvaldības teritorijā, organizēt veselības aprūpes pieejamību valsts finansētajiem pakalpojumiem un nodrošināt iedzīvotājiem iespējas tos izmantot ir ieinteresēta Slimnīcas struktūrvienības darbībā Valkā.

Savukārt, Rīgas Stradiņa universitāte, kā kapitāldaļu turētājs, ir ieinteresēta studējošo prakšu un rezidentu apmācības nodrošināšanā Slimnīcā, labākās pieredzes un zināšanu pārnēsē.

Ņemot vērā, ka jebkuras komercorganizācijas pastāvēšanai ir noteikti finanšu mērķi, Valmieras novada pašvaldība ir noteikusi finanšu mērķi Slimnīcai noteikta apjoma dividendēm, ko aprēķina no pārskata gada tīrās peļņas⁹.

Apkopojot minētās pušu - **valsts pārvaldes un kapitāldaļu turētāju** intereses var secināt, ka tām ir kopīgas **intereses un šādas vajadzības**:

- nodrošināt kvalitatīvu valsts finansētu veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību pašvaldības teritorijā, Vidzemes reģionā;
- nodrošināt pacientu ārstēšanās pēctecību pēc stacionāra pie ģimenes ārstiem un ambulatori;
- pacientu apmierinātība un kvalitatīvu pakalpojumu daudzveidība;
- pievilcīgs darba devējs, darbinieku apmierinātība;
- labas reputācijas uzņēmums;
- efektīva un finansiāli stabila Slimnīcas darbība;
- veselības pratības veicināšana reģiona iedzīvotājiem;

⁷ Valmieras novada domes 2023.gada 30.martā lēmums Nr.116 "Par Valmieras novada pašvaldības tiešās līdzdalības saglabāšanu sabiedrībā ar ierobežotu atbildību "Vidzemes slimnīca"

⁸ Ministru kabineta 07.08.2017. rīkojums Nr. 394 "Par konceptuālo ziņojumu "Par veselības aprūpes sistēmas reformu"", 123. punkts

⁹ Valmieras novada pašvaldības domes 30.09.2021.gada lēmuma nr.379 Valmieras novada pašvaldības kapitālsabiedrību un kapitāla daļu pārvaldības noteikumi

5. VESELĪBAS APRŪPES PAKALPOJUMU KVALITĀTI, PIEEJAMĪBU UN EFEKTIVITĀTI IETEKMĒJOŠO IEKŠĒJO UN ĀRĒJO FAKTORU ANALĪZE

Iekšējo faktoru analīzei tiek izmantota stipro un vājo pušu identificēšana no pacienta, darbinieku un valsts pārvaldes un Dalībnieku interešu puses. Tā arī tika analizēta Slimnīcas darbība iepriekšējās vidējā termiņa stratēģijas periodā un identificētas iespējas un draudi.

Stiprās puses: Iepriekšējo plānošanas periodu laikā Slimnīca, atbilstoši reģionālās slimnīcas statusam un darbības teritorijai ir augstā līmenī attīstījusi ķirurģisko, traumatoloģijas, uroloģijas, dzemdniecības, oftalmoloģijas, neiroloģijas un terapeitisko virzienu. Slimnīcai ir specializētie ārstniecības profili – īpaši ķirurģiskā profila pakalpojumi, kā ambulatorais un diagnostikas virziens un moderna laboratorija. Par sniegto pakalpojumu kvalitāti liecina kontrolējošo iestāžu pozitīvie novērtējumi, tā arī Slimnīca ir vairāk kārtīgi saņēmusi profesionālos apbalvojumus gan veselības nozarē, gan publiskās kapitālsabiedrības pārvaldības jomā. 2022. gadā Slimnīca saņēmusi Latvijas Darba devēju konfederācijas (LDDK) apbalvojumu – “Labākais darba devējs valsts un pašvaldību kapitālsabiedrību kategorijā 2022”, kā arī Latvijas Ārstu biedrības organizētajā sabiedrības balsojumā “Gada balva medicīnā 2021” ieguvusi titulu “Gada slimnīca 2021”. Saņemts izcilības novērtējums no augstskolām par rezidentu prakšu un rezidentūru vadību. Slimnīca ir darbojusies pie infrastruktūras rekonstrukcijas, pilnveidojusi un kvalitatīvi uzlabojusi medicīniski tehnoloģisko aprīkojumu.

Vājās puses: Viena no Slimnīcas lielākajām vērtībām ir darbinieki, tomēr, identificējot vājās puses, joprojām ir vērojams personāla trūkums, kas, savukārt, rada pārējā personālā pārslodzi un pacientiem garas rindas uz ārstniecības pakalpojumiem un izmeklējumiem. Tas ierobežo arī pakalpojumu attīstību un pakalpojumu klāstu. Personāla piesaistē Slimnīca konkurē ne tikai ar reģiona ārstniecības iestādēm, bet arī ar Rīgas darba devējiem. Ir jāturpina pilnveidot darbinieku prasmes, īpaši komunikācijas prasmes. Vājā puse ir arī ārstniecības pēctecība reģionā – sadarbība ar ģimenes ārstiem.

Iespējas: Speciālistu piesaiste, tai skaitā stiprinot sadarbību ar izglītības iestādēm, tā arī pilnveidojot darbinieku profesionālo kvalifikāciju un prasmes, būtu iespējams papildināt kvalitatīvo pakalpojumu klāstu, tai skaitā maksas segmentā, piemēram, diagnostikā, ķīmijterapijā, kardioloģijā, mugurkaula ķirurģijā, telemedicīnas pakalpojumus. Attīstot infrastruktūru, uzsāktu darbu Rehabilitācijas centrs.

Draudi: Novērtējot ārējās ietekmes faktorus saglabājas neskaidrā valsts politika un mainīgie nosacījumi ārstniecības pakalpojumu finansēšanā un neatbilstoši tarifi valsts pakalpojumiem. Tur pretim mainīga ir arī sociāli ekonomiskā vide, kā iedzīvotāju skaita samazināšanās reģionā, attiecīgi arī darbaspēka trūkums gan reģionā, gan veselības aprūpes jomā. Jāņem vērā arī neprognozējams izmaksu pieaugums, arī administratīvā sloga palielināšanās un jaunu regulējumu no valsts puses ietekme. Slimnīcai ir jābūt gatavai arī potenciālai neprognozētai pandēmijai un straujam neatliekamās palīdzības pacientu pieplūdumam. Būtiski ir atrisināt dalītā nekustamā īpašuma problēmu, zemes, uz kuras atrodas Slimnīcas ēkas un būves, īpašuma un lietošanas tiesības, kas ļautu pienācīgi, atbilstoši normatīvo aktu prasībām, sakārtot teritoriju, pārvaldāmo infrastruktūru, izbūvēt transporta stāvvietas.

SVID analīze

<p>Stiprās puses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Slimnīcas darbības teritorijas un reģionālās slimnīcas statuss, • Sniegto pakalpojumu kvalitāte, • Profesionāli un lojāli darbinieki, • Rezidentu un studentu apmācība, • Infrastruktūra un medicīnas tehnoloģijas, • Stabila finanšu situācija, • Laba darba devēja novērtējums, • Vadības komanda, • Inovatīvi, digitalizācijas projekti, sakārtoti procesi, • Sadarbība ar valsts iestādēm, 	<p>Vājās puses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pakalpojumu pieejamības nodrošināšana un rindas, • Nespēja nodrošināt pieprasījumu pēc maksas pakalpojumiem, • Dažu ārstniecības profilu pakalpojumu neesamība, • Iekšējās un ārējās /pacientu komunikācijas prasmes, • Nepietiekošas darbinieku digitālās prasmes, • Nepietiekams personāla resurss, mobilitātes iespējas ārstniecības personālam starp Rīgu un Valmieru, • Profesionāli sarežģīti darba apstākļi, pārslodze, • Sadarbība ar ģimenes ārstiem, • Nerentabli valsts apmaksātie pakalpojumi, • Stāvvietu trūkums,
<p>Iespējas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papildināt kvalitatīvo pakalpojumu klāstu, <ul style="list-style-type: none"> • <i>Rehabilitācijas centra darba uzsākšana</i> • <i>Diagnostikas virziena stiprināšana</i> • <i>Jauni pakalpojumi, tai skaitā maksas segmentā</i> • Ārstu un māsu piesaiste pakalpojumu pieejamībai, • Sadarbība ar izglītības iestādēm jaunu speciālistu piesaistei, • Darbinieku profesionālās kvalifikācijas, prasmju pilnveide, labbūtības pasākumi, • Ārstniecības un atbalsta procesa digitalizācija, • Veselības apdrošināšanas polišu skaita pieaugums reģionā, 	<p>Draudi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reģionam nepietiekama apjoma valsts finansētie pakalpojumi, • Neatbilstoši tarifi valsts pakalpojumiem • Iedzīvotāju skaita samazināšanās, • Darbaspēka trūkums veselības aprūpes jomā, valsts noteiktā atalgojuma ierobežojums, • Neprognozējams izmaksu pieaugums, • Administratīvā sloga palielināšanās/ regulējums no valsts, • Neparedzēta pandēmija, strauja neatliekamās palīdzības pacientu plūsmas palielināšanās, • Problēma ar dalīto nekustamo īpašumu, zemes un ēku īpašuma tiesības, • Konkurence no privātām medicīnas iestādēm, • Iedzīvotāju maksātspēja,

6. SLIMNĪCAS DARBĪBAS MĒRĶI

6.1. IEPRIEKŠĒJĀ PERIODA MĒRĶU SASNIEGŠANAS NOVĒRTĒJUMS

Slimnīca ik gadu bija sastādījusi aktivitāšu plānu mērķu izpildes nodrošināšanai un novērtējusi mērķu progresu katrā no iepriekšējā perioda stratēģijas mērķiem. Kopumā "SIA Vidzemes slimnīca Vidējā termiņa stratēģijas 2019 - 2023.gadam, apstiprinātas 27.11.2019. ārkārtas dalībnieku sapulcē, līdz 2024.gadam pagarinātas 12.12.2022. ārkārtas dalībnieku sapulcē", mērķi ir novērtējami kā sasniegti.

Mērķis: **"Uzlabots pakalpojumu klāsts un paplašināts atbilstoši klientu vajadzībām un valsts politikai"**. Tā ietvaros samazināts vidējais ārstēšanās ilgums stacionārā – līdz 6,12 gultas dienām, palielināts diennakts un dienas stacionārā veikto operāciju skaits un ieviesti jauni pakalpojumi, tai skaitā rehabilitācijas pakalpojumi. Piesaistīti vairāki desmiti jauni ārsti un rezidenti.

Stratēģijas mērķa izpildei **"Kvalitatīva droša un pieejama veselības aprūpe un moderna infrastruktūra"** ir izstrādāti standarti un procesu shēmas, uzlabota sūdzību un gadījuma ziņojumu izskatīšanas sistēma, veikti preventīvie pasākumi precedentu novēršanai, pilnveidota elektronisko zāļu ordinēšanas un norakstīšanas sistēma, centralizēta ugunsdrošības sistēma, telpās izvietoti papildu sensori. Veikta pārbūve visās Slimnīcas stacionārajās nodaļās, kā arī ambulatorajā daļā, endoskopiju nodaļā, neatliekamās medicīniskās palīdzības un pacientu uzņemšanas nodaļā, kā arī Reanimācijas nodaļā. Neuroloģijas nodaļas pārbūves projekts saņēmis 1. vietu skatē "Gada labākās būves Latvijā" nominācijā "Pārbūve". 2023. gadā uzsākta Rehabilitācijas centra pārbūve.

Slimnīcas princips ir īstenot teicamu klientu apkalpošanas kultūru, lai kļūtu par vienu no labākajiem un konkurētspējīgākajiem uzņēmumiem veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanā. Slimnīca veicina darbinieku izpratni, ka klients ir pati ievērojamākā persona – gan klātienē, gan neklātienē. Tāpēc vienmēr jāizturas tā, lai viņš justu savu nozīmību. Pacienti nāk uz Slimnīcu ar savām vajadzībām un vēlmēm. Slimnīcas uzdevums – prast šīs vajadzības sadzirdēt un īstenot tā, lai klients justos apmierināts. Pacientu aptaujas dati liecina, ka 95% ir apmierinātu pacientu. Slimnīca arī nākamajā plānošanas periodā turpinās attīstīt klientu apmierinātības mērījumu metodes.

Mērķis **"Pozitīvs tēls un efektīva sadarbība ar darbiniekiem, klientiem, iesaistītajām organizācijām un sabiedrību kopumā"**. Slimnīca turpina pakalpojumu komunikāciju un sabiedrības izglītošanu, regulāri izdodot bukletu "Slimnīca skaitļos un faktos". Īpaši gādāts par iekšējās komunikācijas kultūras uzlabošanu, organizēti komunikācijas kursi darbiniekiem. Attīstīti e-veselības pakalpojumi, laboratorijas izmeklējumu elektroniska nosūtne, digitalizēta insulta pacientu medicīnisko dokumentu aprīte, visu pacientu stacionārās kartes. Turpinot izglītot sabiedrību veselības jautājumos, veidoti tematiskie TV sižeti un publicēti speciālistu viedokļi, izdots informatīvais materiāls "Rekomendācijas jaundzimušo aprūpē". Izveidots un attīstīts zīmols Piedzimt Valmierā.

Izveidota klientiem ērta un viegli saprotama tīmekļa vietne. Saskaņā ar Ministru kabineta 2020. gada 14. jūlija noteikumiem Nr. 445 "Kārtība, kādā iestādes ievieto informāciju internetā". Slimnīca ir sniegusi piekļūstamības paziņojumu savā tīmekļvietnē <https://www.vidzemesslimnica.lv>.

Stratēģijas mērķa **“Paaugstināta uzņēmuma darbinieku motivācija un uzlabota zināšanu pārvaldība”** ietvaros notikuši komandas saliedēšanas pasākumi, atzīmēta Starptautiskā Māsu un Starptautiskā Vecmāšu diena, Medicīnas darbinieku diena, ieviesta mentoringa programma, apmācītas māsas – mentores. Veidoti video sižeti jauno darbinieku piesaistei. Izveidotas darba grupas Slimnīcai svarīgu procesu organizēšanai, reorganizēšanai, pilnveidošanai. Prēmēšanas sistēma piesaistīta ikgadējai mērķu izpildei. Darbiniekiem iegādātas veselības apdrošināšanas polises. Slimnīca ir saņēmusi Latvijas Darba devēju konfederācijas (LDDK) apbalvojumu – “Labākais darba devējs valsts un pašvaldību kapitālsabiedrību kategorijā 2022”.

Slimnīca ir definējusi dažādības vadības principus: piesaistīt, attīstīt un noturēt profesionālus, augsti kvalificētus, motivētus, uz rezultātu orientētus un lojālus darbiniekus, nodrošinot vienlīdzīgus personāla atlases principus. Izveidota vienota un taisnīga, sabalansēta starp vienādas vērtības amatiem un pamatota uz objektīviem darbinieku darba izpildes rezultātiem samaksas sistēma un motivācijas sistēma.

Darbinieku iesaistei tiek veidotas darba grupas dažādu Slimnīcai svarīgu procesu organizēšanai un pilnveidošanai. Darba grafikus plāno, ievērojot darba un privātās dzīves līdzsvaru un darbinieku intereses. Slimnīcas Darba kārtības noteikumi paredz, ka darbinieki var vienoties ar tiešo vadītāju par iespējām pielāgot darba laika grafikus. Nodrošinātas attālinātā darba iespējas administrācijas personālam un citos amatos, kur tas ir iespējams. Tiek veikti pasākumi virsstundu samazināšanai. Būtiska ir ģimenei draudzīgas personāla politikas ieviešana – palīdzība dzīvesvietas nodrošināšanā darba un prakses laikā (sadarbībā ar pašvaldību). Ieviests mobilitātes pabalsts. Ir izstrādāti Darba samaksas noteikumi un “Labumu grozs” darbiniekiem. Slimnīca gādā par drošas, sakārtotas un piemērotas darba vides nodrošināšanu un veselīga dzīvesveida veicināšanu. Slimnīca ir saņēmusi Valsts darba inspekcijas *Atzinības rakstu* par piedalīšanos darba aizsardzības labās prakses konkursā “Zelta ķivere 2022” par veiktajiem darba aizsardzības pasākumiem, kas ietekmē darbinieku produktivitāti un drošību.

Ar mērķi piesaistīt jaunus darbiniekus Slimnīcas pārstāvji regulāri apmeklē Rīgas Stradiņa universitātes (RSU) un RSU Sarkanā Krusta medicīnas koledžas rīkotās tikšanās ar pēdējo kursu studentiem un rezidenti. Pateicoties ciešajai sadarbībai, Valmieras novada pašvaldība ir lēmusi par sava finansējuma piešķiršanu stipendijām Slimnīcas darbiniekiem - studējošiem, kuri apgūst medicīniskās izglītības programmu¹⁰.

Lai īstenotu mērķi **“Samazināt izdevumus, efektīvi izmantojot un apsaimniekojot slimnīcas resursus un nekustamo īpašumu”**, tika veikti dažādi pasākumi. Ieviesti telemedicīnas risinājumi – ZOOM attālinātas konsultācijas starp slimnīcu speciālistiem. Ārstniecības procesa digitalizācijai tiek ieviesti mākslīgā intelekta risinājumi, sākotnēji – ārstiem pacientu ārstniecības izrakstu veidošanai. Izstrādāts jauns Lietvedības sistēmas modulis, uzsākta tā lietošana. Pārskatīti un sakārtoti procesi, izstrādāti standarti un procesu shēmas, lai efektīvāk pārvaldītu slimnīcas resursus.

Slimnīcā ir izstrādāts Energopārvaldības plāns un izveidota darba grupa, kura reizi mēnesī analizē energoresursu patēriņa datus, izsaka priekšlikumus vides aizsardzībai un energoresursu samazināšanai, kā arī pārskata mērķus un veicamos pasākumus. Šī plāna virsmērķis – līdz 2025.gadam (salīdzinot ar bāzes 2012.gadu) samazināt energoresursu patēriņu

¹⁰ Valmieras novada pašvaldības domes 24.08.2022. saistošie noteikumi Nr.66 “Par pašvaldības stipendijas piešķiršanu studējošiem, kuri apgūst medicīniskās izglītības programmu”

siltumenerģijai par 50%, bet elektroenerģijai par 25 %. 2022. gadā, salīdzinot ar 2021. gada rādītājiem, patēriņš siltumenerģijai samazinājies par 30 %, elektroenerģijai - par 14 %, bet aukstajam ūdenim par 20 %. Tas panākts uzlabojot A, B, C un virtuves korpusa ēku energoefektivitāti un veicot siltummezgla pārbūvi, nomainot energoneefektīvās spuldzes, uzstādot ūdens maisītājus ar aeratoriem. Slimnīcā ir definēti pamatprincipi atkritumu apsaimniekošanai, noteikti veidi un šķirošanas kārtība. Sadzīves atkritumu apjomi ir samazinājušies par 9% pēdējo piecu gadu laikā. Slimnīca ir parakstījusi Apliecinājumu par atbalstu Valmieras pilsētas Vides deklarācijai, tādējādi apliecinot, ka dokumentā paustie vides aizsardzības principi ir arī Slimnīcas ikdienas darba un aktivitāšu, plānu un projektu neatņemama sastāvdaļa.

Finanšu mērķu izpilde. 2022.gadā kopējie ieņēmumi ir 28,6 milj. EUR – tie ir par 3% jeb 0,89 milj. EUR mazāki, salīdzinot ar plānoto. 2022.gadā valsts līdzekļi stacionārajai aprūpei ir apgūti par 95%, ambulatorajai aprūpei 113% apjomā no plānotā. Uzņēmuma pašu ieņēmumi par maksas medicīniskiem pakalpojumiem sasniedza 1,66 milj. EUR, kas ir 118% apmērā no plānotā (par 15% lielāki nekā 2021.gadā).

2022.gadā kopējie izdevumi 27,6 milj. EUR, kas ir par 1,5 milj. EUR mazāki jeb 95% no plānotā un ir par 0,32 milj. EUR mazāki, salīdzinot ar 2021.gadu. Mazākas izmaksas nekā plānots ir vērojamas visās lielākajās izdevumu pozīcijās. Personāla atlīdzības izmaksas 2022.gadā veido 19,48 milj. EUR un plāna izpilde ir 94%. Salīdzinot ar 2021.gadu personāla atlīdzības izmaksas ir mazākas par 153,4 tūkst. EUR jeb par 1%. Personāla atlīdzības izmaksas kopējā izdevumu struktūrā ir lielākā sadaļa un 2022.gadā veido 70,7% (detalizēti skatīt sadaļā “3.11.FINANŠU REZULTĀTI”).

Slimnīca kopš 2022.gada, saskaņā ar Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma¹¹ 22.pantu, gada pārskatā ir iekļāvusi “Nefinanšu paziņojumu sociālās atbildības un ilgtspējīgas attīstības jomā”, kas ietver novērtējumu par kapitālsabiedrības nefinanšu mērķu un noteikto funkciju nodrošināšanas izpildi. Slimnīcas sociālās atbildības un ilgtspējas jomas pasākumi veidojas sešās galvenajās jomās:

- Ekonomiskā ietekme un sniegums
- Pārvaldības atklātība un ētika, korupcijas novēršana
- Darba vide un cilvēkresursi
- Inovācijas un infrastruktūras attīstība
- Atbildība piegādes ķēdēs
- Dažādības vadība un vienlīdzīgu tiesību nodrošināšana
- Sabiedrības un ieinteresēto pušu iesaiste

Korporatīvās sociālās atbildības un ilgtspējīgas attīstības jomu pārvaldības organizēšanai tiek izmantotas ANO Ilgtspējīgas attīstības mērķu pamatnostādnes trīs dimensijās: ekonomika, sociālie aspekti un vide. Slimnīcas darbības iepriekšējā vidējās termiņa stratēģijas periodā atbilda šīm jomām.

Saskaņā ar šīm ANO Ilgtspējīgas attīstības mērķu pamatnostādnēm, kā būtisks Slimnīcas sociālās atbildības mērķis vides jomā ir **Pretkorupcijas un kukuļošanas novēršanas pasākumi.**

¹¹ <https://likumi.lv/ta/id/269907-publiskas-personas-kapitala-dalu-un-kapitalsabiedrību-parvaldības-likums>. Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likums

Slimnīca ir apzinājusi iespējamus korupcijas riskus un izstrādājusi ilgtermiņa pretkorupcijas pasākumu plānu. Sakarā ar Trauksmes celšanas likuma spēkā stāšanos 2021.gadā Slimnīcā ir apstiprināta Trauksmes celšanas iekšējā kārtība, izveidota trauksmes celšanas sistēma, tiek gādāts par trauksmes cēlēju aizsardzības garantijām, tostarp aizliegums radīt nelabvēlīgas sekas trauksmes celšanas dēļ (atbrīvot no darba, sodīt, pazemināt amatā u.c.), kā arī par trauksmes cēlēja identitātes aizsardzību.

Slimnīca ir apstiprinājusi un realizē "Iepirkumu organizēšanas kārtību". Iepirkumi tiek veikti atbilstoši Publisko iepirkumu likumam, nodrošinot iepirkumu atklātumu, vienlīdzīgu, taisnīgu un konkurenci veicinošu attieksmi pret tirgus dalībniekiem, kā arī maksimāli lietderīgi izmantojot Slimnīcas kā pasūtītāja resursus. Iepirkumos izvirzītas objektīvas, pretendentiem izpildāmas un iepirkuma priekšmetam samērīgas prasības, lai iespēju robežās paplašinātu pretendentu loku un saņemtu kvalitatīvu un pasūtītāja izvirzītajām kvalitātes prasībām atbilstošu preci vai pakalpojumu. Piegādātāji tiek novērtēti un izvēlēti pēc samērīgi izvirzītām prasībām, ievērojot vienlīdzīgu attieksmi pret visiem pretendentiem. Netiek pieļauta interešu konflikta rašanās. Atbildīgi kontrolēta noslēgto līgumu izpilde, veidojot konstruktīvu ilgtermiņa sadarbību ar piegādātājiem un pakalpojumu sniedzējiem.

6.2. NĀKOTNES MISIJA , VĪZIJA, VĒRTĪBAS UN STRATĒGIJAS MĒRĶI

Stratēģijā tiek noteikts, ka turpmākajā periodā no 2024. gada līdz 2028.gadam Slimnīcas

MISIJA ir: Nodrošinām uz pacientu un sadarbību vērstu cienpilnu un kvalitatīvu veselības aprūpi, izmantojot jaunākās tehnoloģijas un metodes, vidē, kurā lepojamies strādāt.

VĪZIJA ir: Drošākais un inovatīvākais veselības aprūpes pakalpojumu sniedzējs un labākais darba devējs Latvijā.

VĒRTĪBAS:

ATBILDĪBA - Mēs esam atbildīgi par kvalitatīvu un drošu veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu pacientiem, drošu vidi darbiniekiem un kolēģu labbūtību.

ATTĪSTĪBA - Mēs meklējam jaunas iespējas un īstenojam inovatīvas idejas, kuru rezultātā mūsu sniegtie pakalpojumi kļūst efektīvāki un pieejamāki, darba vide vēl drošāka un sniedz lielāku atbalstu ikdienas darbā.

DROŠĪBA - Mēs veidojam un uzturam vidi, ievērojot visus nosacījumus, izglītojamies un pastāvīgi pilnveidojamies, lai darbinieki un pacienti justos droši.

MĒRĶI:

Vadoties no Slimnīcai izvirzītā stratēģiskā mērķa: "Nodrošināt veselības aprūpes pieejamību, sniedzot un attīstot kvalitatīvus, efektīvus, iedzīvotājiem pieejamus plaša spektra IV līmeņa veselības aprūpes pakalpojumus Pašvaldības administratīvajā teritorijā, īstenojot ārstniecības iestāžu sadarbības teritoriju principu Vidzemes reģionā, vienlaikus attīstot atbilstošu infrastruktūru "prioritātēm laika posmam no 2024.-2028. gadam tiek noteikti stratēģijas mērķi. To sasniegšana atkarīga no valsts politikas un piešķirtā finansējuma veselības aprūpei.

Stratēģijas periodam izvirzīti trīs galvenie nefinanšu mērķi:

(NM1) Augsti kvalificēts ar darba vietu apmierināts personāls:

Mūsu darbinieki ir mūsu lielākā vērtība, tāpēc jaunu speciālistu piesaiste un jau esošo darbinieku lojalitātes veidošana ir viens no galvenajiem jaunā plānošanas perioda mērķiem un rīcības virzieniem. Lai mazinātu darbinieku novecošanos, īpaša uzmanība tiks pievērsta sadarbībai ar izglītības iestādēm, lai motivētu skolēnus, studentus izvēlēties mūs, kā viņiem labāko darba devēju. Sniegsim finansiālu atbalstu studējošajiem, kuri izvēlējušies savas turpmākās darba gaitas sasaistīt ar Slimnīcu.

Lai mazinātu personāla mainību, strādāsim, lai darbinieki būtu lojāli uzņēmumam un justos novērtēti. Turpināsim uzturēt modernu un drošu darba vidi, motivējošu atalgojuma sistēmu un nemonetāros labumus - psihoemocionālā atbalsta sniegšana, fiziskās aktivitātes, veselīga dzīvesveida veicināšana, komandu saliedēšanās pasākumi u.c. Turpināsim darbinieku atbalstīšanu tālākizglītības apgūvē, organizējot gan kopīgus tālākizglītības kursus, gan

apmaksājot individuālos kursu apmeklējumus. Gādāsim, lai palielinātu apmācīto darbinieku īpatsvaru – pašreiz tas ir 63% no visiem darbiniekiem.

Tā pat kā iepriekšējā periodā, turpināsim darbu pie Slimnīcas, kā labākā darba devēja reputācijas un tēla veidošanas, lai piesaistītu jaunus speciālistus Gādāsim par darbinieku apmierinātību par labuma grozu (šobrīd īpatsvars ar “augstu” un “vidēju” ir 68%). Iesaistīsim darbiniekus kopējo mērķu sasniegšanā, arī šobrīd darbinieku īpatsvars ar ļoti augstu un augstu individuālo rezultatīvo rādītāju ir 60%

(NM2) Ar sniegtajiem pakalpojumiem apmierināts pacients:

Rūpes par mūsu pacientu apmierinātību, komfortu un drošību ir mūsu prioritāte, tāpēc kā šī plānošanas perioda mērķi esam noteikuši uz pacientu un sadarbību vērstu cieņpilnu un kvalitatīvu veselības aprūpe nodrošināšanu. Lai to sasniegtu, savu darbību virzīsim divos rīcību virzienos.

Pacientu pieredzes uzlabošana, kas iekļauj gan pacientu pieredzes mērīšanu, kas ir viens no būtiskākajiem rādītājiem Slimnīcas darbības izvērtēšanā, gan pakalpojuma savlaicīgu nodrošināšanu un uz savstarpēju, saprotamu un pilnvērtīgu komunikācijas veidošanu, kā arī īpaša uzmanību turpināsim pievērst pacientu tiesību likuma ievērošanai un nodrošināšanai. Šobrīd pacientu pieredzes pētījumos ir iesaistījušies 19% pacientu, un no tiem 51% rekomendētu (NPS indekss). Mums rūp savstarpējā sapratne ar pacientu un pacienta tuviniekiem, tādēļ vēlamie pilnveidot apmierinātības līmeni ar savstarpējo komunikāciju – šobrīd pēc pētījumu datiem 65% pacientu ir apmierināti ar savstarpējo komunikāciju.

Pacientu piesaiste cieši saistīta, gan ar sadarbības veidošanu ar pārējām reģiona slimnīcām, savlaicīgu un pilnvērtīgu informācijas nodošanu pacientiem. Pakalpojumu pieejamībai centīsimies nodrošināt pacientiem savlaicīgas speciālistu konsultācijas, paaugstinot to pacientu īpatsvaru – šogad tie ir 76% pacientu, kuri pierakstu uz speciālistu konsultācijām gaida mazāk kā 3 mēnešus, uz izmeklējumiem - 45% pacientu. Rūpējoties par pakalpojumu pieejamību gādāsim par jaunu veselības aprūpes pakalpojumu attīstīšanu un ieviešanu, kā arī esošo pakalpojumu apjoma palielināšanu, tai skaitā diagnostisko pakalpojumu. Šajā plānošanas periodā īpaša uzmanība tiks pievērsta Rehabilitācijas pakalpojumu paplašināšanai, kas ietver gan jauna Rehabilitācijas centra būvniecību un tehnoloģiju iegādi, gan jaunu pakalpojumu ieviešanu.

(NM3) Pieejami, kvalitatīvi un inovatīvi veselības aprūpes pakalpojumi un droša vide:

Iekšējo Slimnīcas procesu sakārtošana ir viens no būtiskākajiem mērķiem, lai nodrošinātu pacientiem pieejamu, kvalitatīvu un veselības aprūpes pakalpojumus drošā vidē. Iepriekšējā periodā esam sakārtojuši Slimnīcas loģistiku, pārbūvējot un izvietojot stacionārās nodaļas vienā Slimnīcas ēkas daļā un Ambulatoros pakalpojumus otrā, lai pacientu plūsmas pēc iespējas mazāk krustotos.

Šajā periodā likts uzsvars uz Slimnīcas iekšējo procesu pilnveidošanu, turpinot uzlabot kvalitātes procesus, kas tieši saistīti ar pacientu drošību. Tiecoties aktīvi atpazīt nedrošās situācijas, darbības un to veicinošos faktoros, kā arī drošas ārstniecības organizatoriskos aspektus, kā prioritāros mērķus esam noteikuši iekšējo gadījumu ziņojumu skaita palielināšanu “Gadījumu reģistrēšanas sistēmā”. Tās mērķis ir iedzīvināt pacientu drošības kultūru caur mācīšanos no nevēlamam notikumiem, neveiksmēm, riska situācijām, kļūdām klīniskajā praksē; un veidot Slimnīcā vidi, kurā negadījumu, kļūdu analīze notiek gaisotnē, kas ir brīva no soda un pārmēģinājumiem, fokusējoties uz cēloņiem un faktoriem, kurus var ietekmēt Slimnīcas procesu līmenī; iegūt informāciju par aktuālajiem riskiem pacientu drošības pilnveidošanai ikdienā.

Šogad ir reģistrēti 84 gadījumu, to pieaugums liecinātu par pacientu drošības līmeņa paaugstināšanos.

Turpināsim darbu pie drošas zāļu prakses attīstības, nodrošinot piecus pamatprincipus: pareizais pacients, pareizās zāles, pareizā deva, pareizais ievades laiks. Ir atjaunināta Zāļu komiteja un rīcības plāns, kuru īstenosim, īpašu uzmanību veltot atsāpīnāšanas un antimikrobiālo medikamentu uzraudzības jomā. Papildus liela vērtība tiks pievērsta atbilstībai valstiski noteiktajiem kvalitātes kritēriju indikatoriem - atbilstība drošas zāļu aprites metodiskajam materiālam, droša ķirurģiskā prakse, kas ietver pacienta informētību par operāciju, tās blaknēm un alternatīvām iespējām, drošu ķirurģiskā procesa vadību un datu analīzi par komplikācijām. Esošie rādītāji ir 80 % atbilstība.

Rūpējoties par Slimnīcas darbinieku un pacientu ērtībām, digitalizācijas projektu ietvaros tiks izstrādātas un ieviestas efektīvas lietotājprogrammas, kas dos iespēju strādāt efektīvāk un ātrāk, kā arī nodrošināt pilnvērtīgu datu apmaiņu starp struktūrvienībām. Projekti ietver pacientu vēstures dokumentu digitalizāciju, ārstniecības procesu atbalstošo, piemēram, iekšējo nosūtījumu un ordināciju, atzvanu sistēmu attīstīšanu, gan sterilizācijas procesu digitalizāciju, kā arī turpmāko mākslīgā intelekta attīstību.

Efektīvizējot procesus, plānots ieviest jaunas tehnoloģijas Centrālās sterilizācijas nodaļā, kā arī veikt pārbūvi, nodrošinot epidemioloģiski drošu un darbiniekiem ērtu darba vidi.

Pievēršot īpašu uzmanību drošai darba veikšanai, Slimnīca pievienojusies iniciatīvai Misija Nulle, publiski apliecinot mērķi ieviest un ievērot darbības principus, kuru centrā ir cilvēks, tā veselība un drošība. Šajā plānošanas periodā tiks turpināts – tuvināties 0 negadījumu skaitam darba vietā.

Pieaugot ārpakalpojumu izmaksām, kā mērķis šajā plānošanas periodā ir izvirzīts LEAN ieviešana saimnieciskajos procesos un energoefektivitāte.

Aizvien aktuālāks mērķis kļūst Slimnīcas radīto emisiju apzināšana un samazināšana. Tāpēc šajā plānošanas periodā tiks izstrādāts CO2 emisiju noteikšanas, uzskaites un samazināšanas rokasgrāmata, kas ietvers gan tiešo emisiju, kuras rodas un tiek ražotas uzņēmumā, gan netiešo emisiju, kas rodas no saņemtās elektroenerģijas, apkures vai dzesēšanas, gan visu pārējo netiešo emisiju apzināšanu un samazināšanu. Šajā plānošanas periodā plānojam novērst, samazināt kā arī kompensēt emisiju daudzumu.

Finanšu mērķi: Vadoties no izvirzītajiem nefinanšu mērķiem – (NM1), (NM2) un (NM3), veikta to sasniegšanai paredzēto pasākumu finanšu ietekmes novērtēšana un izveidotas finanšu rādītāju prognozes Pielikums nr.1. Noteikti sasniedzamie Stratēģijas finanšu mērķi (Tabula nr.4).

6.2.1. NEFINANŠU MĒRĶU REZULTATĪVIE RĀDĪTĀJI

(NM1) Augsti kvalificēts ar darba vietu apmierināts personāls

(NM2) Ar mūsu sniegtajiem pakalpojumiem apmierināts patients

(NM3) Pieejami, kvalitatīvi un inovatīvi veselības aprūpes pakalpojumi un droša vide

Tabula Nr. 3

Nr.	Rīcības virziens	Nr.	Mērķis	Rezultatīvais rādītājs	Gads				
					2024	2025	2026	2027	2028
NM1_RV1	Kvalificēta darba spēka piesaiste	RV1.1.	Sadarbība ar izglītības iestādēm	Skolēnu skaits, ar kuriem notikušas informatīvās tikšanās, ne mazāk kā	70	70	70	70	70
				Studentu skaits, kuriem nodrošināta klīnikā bāzētā prakse, ne mazāk kā	50	50	50	50	50
				Apmācīto rezidentu skaits saskaņā ar studiju cikliem, ne mazāk kā	34	34	30	30	30
		RV1.2.	Studējošo un rezidentu piesaiste	Rezidentu skaits, kas turpina darbu Slimnīcā, ne mazāk kā	80%	80%	80%	80%	80%

				Studējošo skaits, kuri pēc prakses izvēlas Slimnīcu kā darba vietu, ne mazāk kā	5	5	5	5	5
NM1_RV2	Darbinieku motivācija un labbūtības veicināšana	RV2.1.	Darbinieku profesionālā pilnveide un tālākizglītība	Apmācīto darbinieku īpatsvars, ne mazāk kā	70%	72%	74%	76%	78%
		RV2.2.	Motivējošs darbinieku labumu grozs un darba samaksa	Darbinieku īpatsvars ar “augstu” un “vidēju” apmierinātību, ne mazāk kā	70%	71%	72%	73%	74%
				Darbinieku īpatsvars ar ļoti augstu un augstu individuālo rezultatīvo rādītāju, kam piesaistīta prēmēšanas sistēma, ne mazāk kā	80%	82%	82%	84%	84%
NM1_RV3	Labākā darba devēja statusa stiprināšana	RV3.1.	Labākā darba devēja tēla un reputācijas veidošana, demonstrējot slimnīcas vērtības it visā, ko darām.	Ārējo ekspertu, darbinieku un pacientu balsojumos gūtās atzinības un atbalvojumi	2	2	2	2	2
NM2_RV4	Pacientu pieredzes uzlabošana	RV4.1.	Pakalpojumu savlaicīga nodrošināšana	Pacientu īpatsvars, kuri uz pierakstu pie speciālista gaida mazāk kā 3 mēnešus	80%	81%	82%	83%	84%

			Pacientu īpatsvars, kuri uz pierakstu izmeklējumam gaida mazāk kā 3 mēnešus	50%	53%	57%	60%	63%
		RV4.2. Pacientu pieredzes mērījums	Pacientu pieredzes aptaujā iesaistīto pacientu skaits, ne mazāk kā % no nosūtīto aptauju skaita	22%	25%	30%	35%	40%
			Pacientu pieredzes rādītāju novērtējums, ne mazāk kā %	65%	67%	69%	71%	75%
		RV4.3. Uz pacientu un savstarpējo sadarbību vērsta komunikācija	Apmierinātības līmenis ar savstarpējo komunikāciju (NPS), ne mazāk kā%	68%	70%	73%	75%	80%
NM2_RV5	Pacientu piesaiste	RV5.1.	Sadarbības tīkla slimnīcu sadarbības stiprināšana	Saskaņā ar savstarpēji noslēgtiem līgumiem	Saskaņā ar savstarpēji noslēgtiem līgumiem	Saskaņā ar savstarpēji noslēgtiem līgumiem	Saskaņā ar savstarpēji noslēgtiem līgumiem	Saskaņā ar savstarpēji noslēgtiem līgumiem
			Ģimenes ārstu īpatsvars, kuri apmierināti ar sadarbības formu un viņu pacientiem sniegtajiem pakalpojumiem	bāze 40%	5%	5%	5%	5%
		RV5.2.	Komunikācija un pacientu	Sekotāju skaits sociālajos tīklos, ne mazāk kā	6000	7000	8000	9000

		lojalitātes veidošana	Klientu un pacientu rekomendēšanas rādītājs (NPS), ne mazāks par %	53%	55%	57%	59%	61%
		RV5.3. Rehabilitācijas pakalpojumu paplašināšanai nepieciešamo resursu nodrošināšana	Jauna rehabilitācijas centra izbūve	Pabeigta būvniecība	Uzsākta pakalpojumu sniegšana jaunajās telpās			
			Pakalpojuma apjoma un apgrozījuma pieaugums pret iepriekšējo gadu (maksas pakalpojumu)			64%	8%	7%
			Maksas pakalpojuma skaita pret iepriekšējo gadu pieaugums	2%	2%	2%	2%	2%
		RV5.4. Diagnostikas pakalpojumu apjoma palielināšana	Jauni pakalpojumi un medicīniskās tehnoloģijas	2	2	2	2	2
		RV5.5. Jaunu un inovatīvu veselības aprūpes pakalpojumu ieviešana un attīstīšana	Centrālās sterilizācijas nodaļas pārbūve	Izstrādāts tehniskais projekts	Veikta pārbūve, iegādātas tehnoloģijas			
NM3_RV6	Slimnīcas procesu pilnveidošana digitalizācija	RV6.1. Ārstniecības un aprūpes procesu kvalitātes uzlabošana	Gadījumu reģistrēšanas sistēmas ziņojumu skaits, ne mazāk kā, skaits	90	110	120	130	150

**un LEAN
filozofijas
ieviešana**

		Atbilstība valstiski noteiktajiem kvalitātes kritēriju indikatoriem	90%	92%	94%	95%	95%
		Antimikrobiālās rezistences izplatības ierobežošanas plāns	85% atbilstība izstrādātajam plānam	87% atbilstība izstrādātajam plānam	89% atbilstība izstrādātajam plānam	91% atbilstība izstrādātajam plānam	93% atbilstība izstrādātajam plānam
		Atbilstība drošas zāļu aprites metodiskajam materiālam, ne mazāk kā ,%	75%	80%	85%	90%	95%
		Ārstniecībā un pacientu aprūpē lietoto dokumentu digitalizēšana, ne mazāk kā,%	80%	85%	90%	95%	100%
RV6.2.	Veselības aprūpes procesu digitālā un tehnoloģiskā transformācija un procesu efektivizācija	Saimniecisko procesu digitalizācijas īpatsvars, ne mazāk kā	10%	15%	20%	25%	30%
RV6.3.	Saimniecisko procesu digitalizācija, energoefektivitāte	CO2 izmešu samazinājums attiecībā pret iepriekšējo gadu, ne mazāk kā	-14 t/gadā	-14 t/gadā	-17 t/gadā	-16 t/gadā	-12 t/gadā

NM3_RV7	Sadarbība ar valsts un pašvaldību institūcijām	RV7.1.	Iesaiste stratēģiski svarīgu lēmumu pieņemšanā, darba grupās	Dalība darba grupās	5	5	5	5	5
NM3_RV8	Droša darba vide	RV8.1.	Nulles misija	Nelaiemes gadījumu darbā skaits	2	1	0	0	0

6.2.2. FINANŠU MĒRĶI

Tabula Nr.4

Nr.	Rīcības virziens	Nr.	Mērķis	Rezultatīvais rādītājs	Gads				
					2024	2025	2026	2027	2028
FM 1	Stabila ilgtermiņa finanšu darbība	FM 1.1	Stabili finanšu rādītāji	Pašu kapitāla atdeve (ROE), %	0,5%	0,8%	1,7%	2,1%	2,4%
				EBITDA rentabilitāte %	5,7%	5,9%	6,4%	6,7%	6,9%
				Aprozāmo līdzekļu likviditātes koeficients	2,3	2,3	2,4	2,6	2,7

6.3. RISKU ANALĪZE UN VADĪBA

Iepriekšējā Stratēģijas realizēšanas periodā liela uzmanība bija pievērsta, lai mazinātu vai pilnībā novērstu identificētos riskus. Arī šajā plānošanas periodā tiks turpināts darbs ar Slimnīcas darbību saistīto risku novēršanu un mazināšanu. Ir izveidota struktūrvienību vadītāju risku vadības komanda, kuras mērķis šajā plānošanas periodā ir noteikt sistemātisku pieeju visaptverošai riska pārvaldībai un definēt risku vadības modeli, kas ietver uz riskiem balstītu domāšanu visos procesos.

Visaptverošā risku vadība ietver kultūru, spējas un praksi, integrēta ar stratēģijas noteikšanu un tā veikspēju, uz ko paļaujas, lai pārvaldītu risku, veidojot, saglabājot un realizējot Slimnīcas vīziju.

Risku vadībā un iekšējās kontroles sistēmas vadībā tiks izmantota COSO Iekšējā kontroles sistēma – Integrētais ietvars (COSO Internal Control – Integrated Framework) , kas ietver piecus to veidojošos pamatelementus:

1. Iekšējās kontroles vide;
2. Risku novērtēšana;
3. Kontroles;
4. Informācija un komunikācija;
5. Uzraudzība.



Izvērtu risku novērtējumu, kas ietver risku veidus, cēloņus, to iestāšanās varbūtības, seku analīzi skatīt Pielikumā nr.2. Risku novērtējums ietver arī risku novēršanas pasākumu aprakstu.

7. STRATĒĢIJAS IEVIEŠANA

Par Slimnīcas vidēja termiņa darbības stratēģijas īstenošanas uzraudzību ir atbildīga Valde - Valdes locekļi vada Stratēģijas īstenošanas uzraudzības procesu, savukārt Slimnīcas struktūrvienības nodrošina vidēja termiņa stratēģijas īstenošanu.

Lai būtu iespējams sekot līdzi Stratēģijas īstenošanas procesam, ik gadu tiks izstrādāts struktūrvienību mērķu un uzdevumu plāns, kurā tiks precizēti konkrēti pasākumi stratēģisko mērķu sasniegšanai un izvirzīto uzdevumu izpildei. Plāna izstrāde un īstenošana sekmēs Slimnīcas struktūrvienību un darbinieku koordinētu sadarbību mērķu sasniegšanai, nodrošinās uzraudzību par sniegto pakalpojumu kvalitāti.

Slimnīcas pārskata perioda gada pārskatā arī turpmāk iekļaus “Nefinanšu paziņojumu sociālās atbildības un ilgtspējīgas attīstības jomā”, ietverot novērtējumu par kapitālsabiedrības nefinanšu mērķu un noteikto funkciju nodrošināšanas izpildi, atbilstoši ANO Ilgtspējīgas attīstības mērķu pamatnostādnes ekonomikas, sociālo aspektu un vides dimensijās. Katra nākamā gada sākumā tiks sagatavots pārskats par iepriekšējā gada darbības plāna izpildi, ziņošanai Dalībnieku sapulcē.

Slimnīca arī turpmāk centīsies īstenot labas pārvaldības praksi, tai skaitā īstenojot ilgtermiņa Pretkorupcijas pasākumu plānu, ievēros apstiprināto Trauksmes celšanas iekšējo kārtību un Ētikas kodeksu.

Pielikums nr. 1
Tabula nr.1

Finanšu rādītāju prognozes

Nr.p.k.	Rādītāji	2023. gads	2024. gads	2025. gads	2026. gads	2027. gads	2028. gads
1.	Finansējuma avots apgrozījumā, EUR						
	Valsts finansējums	23 239 256	24 375 393	25 349 727	25 988 868	26 331 204	26 665 497
	Pašvaldības dotācija	85 649	40 695	40 695	40 695	40 695	40 695
	Uzņēmuma nopelnītie līdzekļi	3 497 830	3 471 946	3 471 946	3 471 946	3 471 946	3 471 946
	Cits finansējuma veids	339 779	246 766	246 766	246 766	246 766	246 766
2.	Peļņas vai zaudējumu aprēķina rādītāji, EUR						
	Neto apgrozījums	25 885 468	26 862 223	27 482 748	28 121 889	28 464 225	28 798 518
	Ražošanas izmaksas	26 072 595	27 21 71 52	28 12 07 50	28 581 467	28 811 682	29 076 197
	Bruto peļņa vai zaudējumi	-187 127	-354 930	-638 002	-459 578	-347 457	-277 679
	Pārējās izmaksas (t.sk. pārdošanas, administrācijas izmaksas)	803 641	802 519	803 641	803 623	803 661	803 658
	Pārējie ieņēmumi	1 253 053	1 272 577	1 626 386	1 626 386	1 626 386	1 626 386
	EBITDA*	1 255 166	1 538 280	1 628 015	1 806 456	1 918 540	1 988 320
	Procentu ieņēmumi un tam līdzīgi ieņēmumi	23 993	0	0	0	0	0
	Procentu maksājumi un tam līdzīgas izmaksas	0	0	0	0	0	0
	Neto peļņa vai zaudējumi	286 278	115 128	184 744	363 185	475 269	545 049
	Dividendes	0	0	0	0	0	0
3.	Bilances rādītāji (uz perioda beigām), EUR						
	Ilgtermiņa ieguldījumi	28 637 597	33 731 179	34 184 114	32 491 498	30 799 909	29 109 246
	Apgrozāmie līdzekļi	11 989 728	9 589 994	9 647 992	10 146 301	10 472 989	11 292 850
	Pašu kapitāls	21 999 675	21 868 037	21 806 015	21 922 435	22 150 938	22 449 221
	Īstermiņa saistības	4 439 863	4 106 964	4 218 845	4 247 044	3 992 566	4 162 406
	Ilgtermiņa saistības	14 187 788	17 346 172	17 807 246	16 468 321	15 129 395	13 790 469
	Aktīvi/Pasīvi kopā	40 627 325	43 321 173	43 832 106	42 637 799	41 272 898	40 402 096
4.	Finanšu rādītāji						
	Peļņa pirms procentiem un nodokļiem (EBIT), EUR	310 272	115 128	184 744	363 185	475 269	545 049
	Pašu kapitāla atdeve (ROE), %	1,4%	0,5%	0,8%	1,7%	2,1%	2,4%
	Aktīvu atdeve (ROA), %	0,8%	0,3%	0,4%	0,9%	1,2%	1,3%
	EBITDA rentabilitāte%	4,8%	5,7%	5,9%	6,4%	6,7%	6,9%
	Pašu kapitāls/aktīvi, %	54,1%	50,5%	49,7%	51,4%	53,7%	55,6%
	Apgrozāmo līdzekļu likviditātes koeficients	2,70	2,3	2,3	2,4	2,6	2,7
	Saistību īpatsvars bilancē, %	45,9%	49,5%	50,3%	48,6%	46,3%	44,4%

Definīcijas:

EBITDA

EBITDA = Peļņa pirms procentiem un nodokļiem (EBIT) + (pamatlīdzekļu nolietojums + nemateriālo ieguldījumu amortizācija) - nākamo periodu ieņēmumi - ieņēmumi no pārvērtēšanas rezerves

EBIT

Peļņa pirms procentiem un nodokļiem

Pašu kapitāla atdeve (ROE), %

ROE, (%) = Neto peļņa ÷ Pašu kapitāls x 100

Aktīvu atdeve (ROA), %

ROA, (%) = Neto peļņa ÷ ((Aktīvu kopsumma uz pārskata perioda sākumu + Aktīvu kopsumma uz pārskata perioda beigām) ÷ 2) x 100

EBITDA rentabilitāte%

EBITDA rentabilitāte (%) = EBITDA / neto apgrozījums x 100

Pašu kapitāls/aktīvi, %

Kapitāla struktūras rādītājs = Pašu kapitāls/aktīvi, %

Apgrozāmo līdzekļu likviditātes koeficients

Apgrozāmo līdzekļu likviditātes koeficients = Apgrozāmie līdzekļi ÷ Īstermiņa saistības

Saistību īpatsvars bilancē, %

Saistību īpatsvars bilancē, % = ((Īstermiņa saistības+Ilgtermiņa saistības) ÷ Aktīvu kopsummu) x 100

Tabula nr.2

Investīcijas, naudas plūsmas, EUR

Pozīcijas	31.12.2024.	31.12.2025.	31.12.2026.	31.12.2027.	31.12.2028.
Pamatdarbības neto naudas plūsma	1 538 280	1 628 015	1 806 456	1 918 540	1 988 320
Ieguldīšana neto naudas plūsma	8 951 514	2 500 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000
<i>Būvniecībā</i>	5 704 824	1 400 000	500 000	500 000	500 000
<i>Medicīnas tehnoloģijās</i>	2 726 690	800 000	800 000	800 000	800 000
<i>IT tehnoloģijās</i>	320 000	100 000	100 000	100 000	100 000
<i>Saimnieciskās investīcijas</i>	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Finansēšanas neto naudas plūsma	4 143 501	1 800 000	0	0	0
Pārskata perioda naudas plūsma perioda sākumā	7 006 662	3 736 929	4 664 944	4 871 401	5 189 941
Izmaiņas	-3 269 733	928 015	206 456	318 540	388 320
Pārskata perioda naudas plūsma perioda beigās	3 736 929	4 664 944	4 871 401	5 189 941	5 578 261

Risku novērtējums

Risku vērtēšana						
Risku veids	Risku cēloņi	Varbūtība	Seku apraksts	Sekas	Iespējamības līmenis	Risku novēršanas apraksts
Operacionālie riski:						
Augsta riska ārstniecības procedūras: ķirurģiskās operācijas, anestēzija, asins komponentu pārlicšana u.c.	Kvalificēta personāla trūkums.	Iespējams	Kļūmīga diagnoze un ārstēšana. Kļūdu skaita palielināšanās.	Lielas	Augsts	Pacientu drošības un procesu kvalitātes pārvaldība. Uzlabot gadījumu ziņošanas sistēmu, organizēt iekšējos seminārus ar gadījumu analīzēm. Labas klīniskās prakses vadlīniju lietošana. Darbinieku tālākizglītība.
Ar darbiniekiem (cilvēkresursiem saistīti riski	Darbinieku pārslodze. Darbs vairākās darbavietās. Profesijas prestiža mazināšanās. Zems atalgojums. Demogrāfiskā situācija.	Iespējams	Zema veselības aprūpes pakalpojuma kvalitāte.	Lielas	Augsts	Darbinieku apmierinātības aptaujas. Personāla motivēšana, "labuma grozu" u.c. Pastāvīga darbinieku piesaiste
Nepietiekama iekšējā komunikācija	Zema struktūrvienību vadītāju un darbinieku kapacitāte.	Bieži	Kļūdu skaita palielināšanās. Nemērķtiecīgu darbību veikšana. Nevajadzīga resursu tērēšana.	Viduvējas	Viduvējs	Darbs pie komunikācijas uzlabošanas. Nezināšanas un baumu mazināšana. Mācības komunikācijas jomā, kolektīva saliedēšanas pasākumi.
Ierobežota pakalpojumu pieejamība	Samazināta valsts finansēto pakalpojumu pieejamība. Iedzīvotāju finansiālo iespēju pasliktināšanās. Informācijas trūkums.	Iespējams	Sabiedrības veselības pasliktināšanās.	Lielas	Viduvējs	Līdzdalība politikas veidotāju darba grupās, iesaiste stratēģiski svarīgu lēmumu pieņemšanā, valsts veselības politikas veidošanas uzlabošanai.
Infrastruktūras neatbilstība	Infrastruktūras novecošanās. Nepietiekamas investīcijas iepriekšējos periodos.	Reta	Pacientu drošība. Kļūmīga diagnoze un ārstēšana. Personāla nevēlēšanās strādāt mūsdienām neatbilstošā vidē.	Lielas	Zems	Infrastruktūras atjaunošana. Darbs pie ERAF un cita veida finansējuma piesaistes
Ārkārtas situācija	Pandēmija, kibernetiskie uzbrukumi, ekstremāli laika apstākļi, terorisms, militāra agresija.	Reta	Sekas atkarīgas no situācijas	Lielas	Zems	Organizēt mācības kā rīkoties ārkārtas situācijā, Izstrādāt algoritmus. Situācijas monitorings.

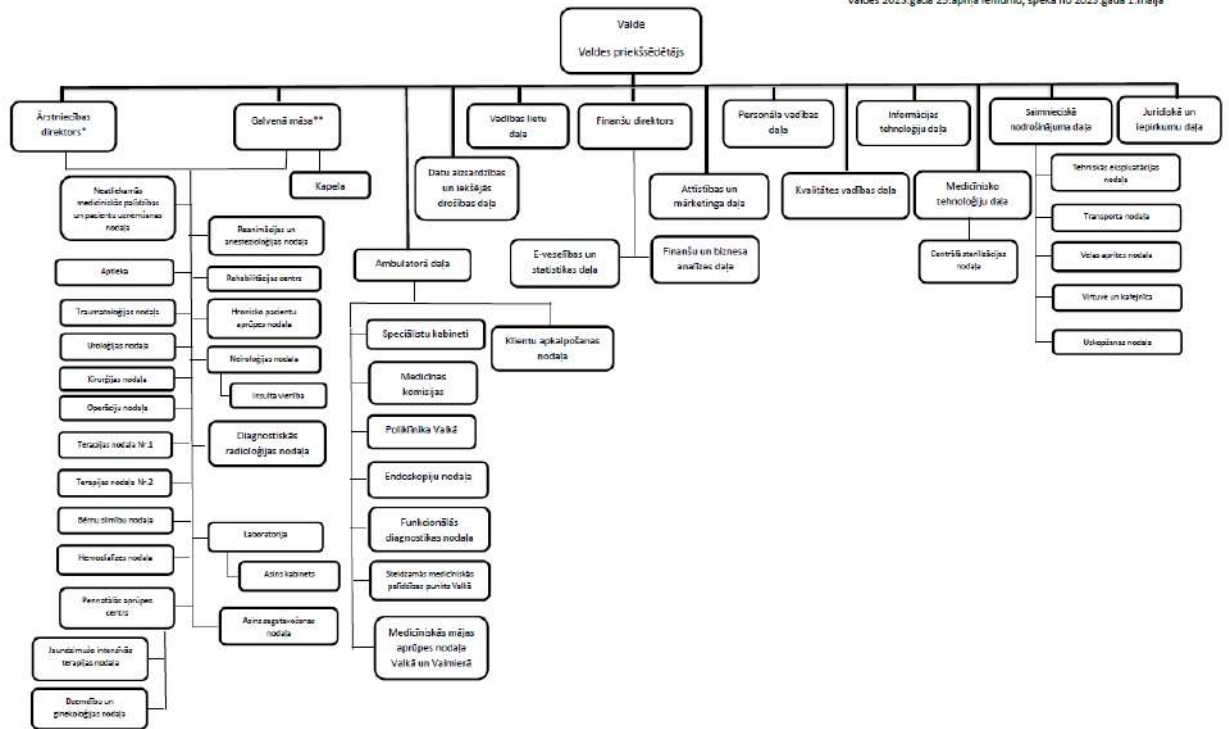
Novēlotas nekvalitatīvas iepirkumu procedūras	Iepirkumu komisijas nekompetence, iepirkumu specifikāciju nepilnības.	Reta	Nekvalitatīvu preču un pakalpojumu iegāde. Ieilgušas iepirkumu procedūras, kavējot kvalitatīvu veselības aprūpes nodrošināšanu.	Vidējas	Zems	Kompetentu speciālistu piesaiste. Pastiprināta iepirkumu procesu kontrole.
Līgumsaistību neizpilde (NVD u.c)	Zema administratīvo vadītāju un struktūrvienību kapacitāte. Pandēmijas sekas.	Reta	Tiesvedības, mērķu neizpilde, finansiāli zaudējumi.	Lielas	Viduvējs	Regulāra līgumu izpildes kontrole procesu vadības un struktūrvienību vadītāju sapulcēs, valdes sēdēs.
Vidzemes slimnīcas vērtību un iekšējā kultūras ignorēšana	Zema administratīvo vadītāju un struktūrvienību motivācija. Pandēmijas sekas.	Iespējams	Nepietiekama iekšējā komunikācija.	Viduvējas	Viduvējs	Darbs pie vērtību iedzīvināšanas. Vērtību skaidrošana. Labi piemēri ar rīcību.
Finanšu riski:						
Nepietiekošs valsts finansējums kvalitatīvai veselības aprūpes pakalpojumu nodrošināšanai	Politiski nepārdomāti lēmumi, medicīnas nozares profesionāļu vāja iesaiste	Iespējams	Ietekme uz Slimnīcas operacionālās darbības nodrošināšanu, Ierobežota pakalpojumu pieejamība	Lielas	Augsts	Līdzdalība politikas veidotāju darba grupās, iesaiste stratēģiski svarīgu lēmumu pieņemšanā, valsts veselības politikas veidošanas uzlabošanai. Iespēju robežās aizstāti valsts finansētie pakalpojumi ar maksas pakalpojumiem
Vispārēja ekonomiskās situācijas pasliktināšanās	Makroekonomiskas izmaiņas	Iespējams	Ietekme uz Slimnīcas operacionālās darbības nodrošināšanu,	Lielas	Augsts	Pasākumi ieņēmumu un izmaksu savlaicīgai sabalansēšanai.
Neplānoti izdevumi : (energoresursi, medicīnisko ierīču, medikamentu sadārdzināšanās, tiesvedības u.c.)	Makroekonomiskas izmaiņas, izmaiņas tirgus segmentā	Iespējams	Ietekme uz Slimnīcas finanšu rezultātiem Ietekme uz Slimnīcas operacionālās darbības nodrošināšanu,	Lielas	Augsts	Pasākumi ieņēmumu un izmaksu savlaicīgai sabalansēšanai.
Valsts apmaksāto tarifu neatbilstība pakalpojumu pašizmaksai	Savlaicīgi neveikti normatīvo aktu grozījumi un sniegto pakalpojumu apmaksas nosacījumu izmaiņas.	Iespējams	Ietekme uz Slimnīcas finanšu rezultātiem Ietekme uz Slimnīcas operacionālās darbības nodrošināšanu,	Lielas	Augsts	Līdzdalība politikas veidotāju darba grupās, iesaiste stratēģiski svarīgu lēmumu pieņemšanā. Normatīvo aktu grozījumi un sniegto pakalpojumu apmaksas nosacījumu izmaiņu priekšlikumi

Stratēģiskie riski:						
Administratīvā sloga palielināšanās/ regulējumu izmaiņas no valsts puses	Uz datiem nemodelēti risinājumi	Iespējams	Ietekme uz Slimnīcas finanšu rezultātiem	Lielas	Augsts	Līdzdalība politikas veidotāju darba grupās Normatīvo aktu grozījumi un sniegto pakalpojumu apmaksas nosacījumu izmaiņu priekšlikumi
Darbaspēka trūkums veselības aprūpes jomā.	Nepietiekami sagatavotu darbinieku skaits profesionālajās mācību iestādēs		Kvalificētu darbinieku trūkums	Lielas	Augsts	Sadarbība stratēģiskās vadības līmenī ar mācību iestādēm. Līdzdalība politikas veidotāju darba grupās, iesaiste stratēģiski svarīgu lēmumu pieņemšanā
Sasteigtas reformas slimnīcu tīklā	Uz datiem nemodelēti risinājumi	Iespējams	Ietekme uz Slimnīcas operacionālās darbības nodrošināšanu	Lielas	Augsts	Līdzdalība politikas veidotāju darba grupās, iesaiste stratēģiski svarīgu lēmumu pieņemšanā
Mērķu neizpilde	Savlaicīgi nemonitorēta mērķu izpilde	Reta	Ietekme uz Slimnīcas stratēģisko darbību	Viduvēja	Zema	Vadīt Stratēģijas mērķu izpildi
Konkurence no privātām medicīnas iestādēm	Ārstniecības personāla aizplūšana,	Iespējams	Ierobežota pakalpojumu pieejamība	Viduvēja	Viduvēja	Sadarbība ar reģiona slimnīcām un ģimenes ārstiem Personāla motivēšana, "labuma grozu" u.c. Pastāvīga darbinieku piesaiste
Reputācijas riski:						
Normatīvo aktu neievērošana	Neefektīva sekošana normatīvo aktu izmaiņām, to neievērošana	Reta	Tiesvedības, reputācijas kritums	Viduvēja	Zems	Regulāra sekošana normatīvo aktu izmaiņām, to ievērošana.
Pacientu sūdzības, personāla kvalifikācijas un motivācijas trūkums	Pacientu drošības ignorēšana. Pieredzes mērījumu neesamība.	Iespējams	Tiesvedības, reputācijas kritums, pacientu neuzticība	Viduvējas	Viduvēja	Veikt pastāvīgas pacientu pieredzes aptaujas. Preventīvais darbs ar personālu.
Korupcijas iespējas	Zems atalgojums, korupcijas novēršanas plāna nepildīšana	Reta	Tiesvedības, reputācijas kritums	Viduvēja	Zems	Atklātība un iekšējā kultūra. Četru acu princips. Korupcijas novēršanas plāna periodiska aktualizācija. Apmācības.
Konflikti ar Slimnīcas sadarbības partneriem	Līgumu neizpilde	Reta	Tiesvedības, reputācijas kritums	Vidējas	Zems	Apdomīgi, korekti noslēgti līgumi. Komunikāciju prasmju uzlabošana.

Pielikums nr.3

Shēma Nr. 1

APSTIPRINĀTS
ar sabiedrības ar ierobežotu atbildību "Vidzemes slimnīca"
valdes 2023.gada 25.aprīļa lēmumu, spēkā no 2023.gada 1.maija



*Ārstnieciskajam direktoram pakļautība ir speciālistu vadītāji un ārsti.
**Galvenajai mēbei pakļautība ir aprūpes un aprūpes atbalsta personāls.