

Apstiprināta
kārtējā dalībnieku sapulcē
2022. gada 26. aprīlī (protokols Nr. 4)



SIA „Rīgas 1. slimnīca” vidēja termiņa darbības stratēģijas 2022.-2024.gadam Kopsavilkums



1. Ievads

SIA "Rīgas 1. slimnīca" (turpmāk- Slimnīca) vidēja termiņa darbības stratēģija (turpmāk – Stratēģija) ir kapitālsabiedrības attīstības plānošanas dokuments laika periodam no 2022.– 2024.gadam, kas ir izstrādāta pamatojoties uz 2021. gada 22. septembrī Rīgas domes Slimnīcai noteikto vispārējo stratēģisko mērķi un Rīgas domes 2021.gada 6. oktobrī noteiktajiem Slimnīcai specifiskiem nefinanšu mērķiem veselības aprūpes pieejamības, veselības veicināšanas un sociālo pakalpojumu politikas īstenošanai.

Slimnīcas vispārējais stratēģiskais mērķis ir: **nodrošināt veselības aprūpes pieejamību, sniedzot un attīstot kvalitatīvus, efektīvus, iedzīvotājiem pieejamus plaša spektra ambulatoros veselības aprūpes un īslaicīgās sociālās aprūpes pakalpojumus Rīgas iedzīvotājiem, kā arī veicināt Rīgas pilsētas iedzīvotāju veselību.**

Stratēģijas izstrādē ir ņemti vērā valsts un nozares ilgtermiņa plānošanas dokumenti un stratēģijas izstrādi reglamentējoši normatīvie akti:

- Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2030;
- Rīgas ilgtspējīgas attīstības Stratēģija līdz 2030. gadam;
- Konceptuālais ziņojums "Par veselības aprūpes sistēmas reformu", kas ir apstiprināts ar Ministru kabineta 2017.gada 7.augusta rīkojumu Nr.394 "Par konceptuālo ziņojumu "Par veselības aprūpes sistēmas reformu"".
- Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 57.pants;
- Rīgas pašvaldības 2020.g. 21. augusta iekšējie noteikumi Nr. 4 "Rīgas pilsētas pašvaldībai piederošo kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības kārtība".
- Rīgas pašvaldības 2021.g. 8. septembra iekšējie noteikumi Nr. 8 "Kārtība, kādā kapitāla daļu turētāja pārstāvis vai kapitālsabiedrības padome saņem un izvērtē viedokļus pirms vidēja termiņa darbības stratēģijas apstiprināšanas".

Stratēģijā ir sniegta informācija par Slimnīcas esošo situāciju, izvērtēti iepriekšējā perioda vidēja termiņa stratēģijas izpildes rezultāti un noteikti jaunajam plānošanas periodam noteikto finanšu un nefinanšu mērķu sasniegšanas rīcības virzieni un aktivitātes. Balstoties uz vides faktoru un risku analīzi, Stratēģija definē Slimnīcas biznesa modeli.

2. Slimnīcas vēsture

Slimnīca ir vecākā civilā slimnīca Latvijā. Tā ir dibināta 1803. gada 3. (15.) maijā kā Rīgas trūcīgo jeb nabagu slimnīca. Slimnīca ir ne tikai Latvijas medicīnas kultūrvēsturisks, bet arī arhitektūras piemineklis, jo tās celtniecībā un izbūvē realizētas sava laika progresīvās idejas, un šo darbu vadījuši Latvijas izcilākie arhitekti. Slimnīca savā attīstībā vienmēr bija starp līderiem veselības aprūpes sistēmu attīstībā un jauno ārstēšanas metožu pielietošanā.



Slimnīca esošo gultasvietu skaits pieauga no 50 gultām 1803. gadā līdz 1225 1963. gadā, pēc tam, attīstoties medicīniskajām tehnoloģijām un samazinoties vidējam ārstēšanas ilgumam, gultu skaits pakāpeniski samazinājās līdz 643 gultām 2006. gadā. Ekonomiskās krīzes ietekmes rezultātā Latvijā sākot ar 2009. gadu tiek samazināts kopējais valsts veselības aprūpes pakalpojumu finansēšanas apjoms, tādējādi, sākot ar 2010. gada augustu, sakarā ar būtisku valsts veselības aprūpes finansēšanai piešķirto līdzekļu samazināšanu, Veselības ministrija pieņēma lēmumu pārtraukt finansēt neatliekamās palīdzības sniegšanu Slimnīcā, saglabājot tikai ambulatoros pakalpojumus un dienas stacionāru. Veikto izmaiņu rezultātā kardināli mainījās slimnīcas darbības modelis, tika atlaista lielāka daļa pieredzējušo neatliekamās palīdzības un stacionāras palīdzības ārsti un vidējais medicīniskais personāls, samazināts kopējais personāla skaits. Bija atvērts jautājums par Slimnīcas pastāvēšanu nākotnē. Rīgas pašvaldība 2010. gada izdarīja stratēģisko izvēli saglabāt Slimnīcu kā pašvaldības ārstniecības iestādi un attīstīt to kā plašā profila ambulatoro un dienas stacionāra pakalpojumu sniedzēju Rīgā.

Atbilstoši Rīgas domes 15.02.2011. lēmumam Nr. 2629 “Par Rīgas pašvaldības sabiedrības ar ierobežotu atbildību “Veselības nams 5” un Rīgas pašvaldības sabiedrības ar ierobežotu atbildību “Bērnu zobārstniecības poliklīnika” reorganizācijas uzsākšanu RP SIA “Bērnu zobārstniecības poliklīnika” tika pievienota RP SIA “Veselības nams 5”, kas savukārt vēlāk saskaņā ar Rīgas domes 20.03.2012. lēmumu Nr. 4403 “Par Rīgas pašvaldības sabiedrības ar ierobežotu atbildību “Rīgas 1. slimnīca”, Rīgas pašvaldības sabiedrības ar ierobežotu atbildību “Veselības nams 5”

un Rīgas pašvaldības sabiedrības ar ierobežotu atbildību “Ādas un seksuāli transmisīvo slimību klīniskais centrs” reorganizācijas uzsākšanu” kopā ar RP SIA “Ādas un seksuāli transmisīvo slimību klīniskais centrs” tika pievienota RP SIA “Rīgas 1. slimnīca”.

Slimnīcas nosaukums un uzņēmuma darbības forma tika mainīti vairākas reizes. Tā, pamatojoties uz Rīgas domes 16.02.1999. lēmumu Nr. 7071, Rīgas pašvaldības iestāde – Rīgas klīniskā ātrās medicīniskās palīdzības slimnīca – tika reorganizēta par Rīgas pašvaldības bezpeļņas organizāciju sabiedrību ar ierobežotu atbildību “Rīgas 1. slimnīca”. Saskaņā ar Rīgas domes 19.10.2004. lēmumu Nr. 3544 tā tika reorganizēta par RP SIA “Rīgas 1. slimnīca”. RP SIA “Rīgas 1. slimnīca” 09.04.1999. tika ieregistrēta Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrā un vēlāk 01.11.2004. ierakstīta komercreģistrā, reģistrācijas numurs: 40003439279, juridiskā adrese: Bruņinieku iela 5, Rīga, LV-1001. 09.01.2016. tika mainīta kapitālsabiedrības firma (nosaukums) no RP SIA “Rīgas 1. slimnīca” uz SIA “Rīgas 1. slimnīca”.

3. Kapitālsabiedrības pārvaldības modelis

Slimnīca ir Pašvaldībai piederoša veselības aprūpes kapitālsabiedrība, kas reģistrēta ārstniecības iestāžu reģistrā un atbilst normatīvajos aktos noteiktajām obligātajām prasībām ārstniecības iestādēm un to struktūrvienībām.

Slimnīcas komercdarbības veidi (NACE klasifikators) ir noteikti statūtos. Galvenie normatīvi akti, kas reglamentē Slimnīcas darbību ir:

- Ārstniecības likums;
- Pacientu tiesību likums;
- Veselības aprūpes finansēšanas likums;
- Likums „Par pašvaldībām”;
- Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likums;
- Rīgas domes 2011.gada 1.marta saistošie noteikumi Nr.114 „Rīgas pilsētas pašvaldības nolikums”;
- Rīgas domes 2020.gada 21.augusta iekšējie noteikumi Nr. 4 „Rīgas pilsētas pašvaldībai piederošo kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības kārtība”;
- Ministru kabineta 2018. gada 28. augusta noteikumi Nr.555 „Veselības aprūpes pakalpojumu organizēšanas un samaksas kārtība”;
- Ministru kabineta 2009. gada 20. janvāra noteikumi Nr.60 „Noteikumi par obligātajām prasībām ārstniecības iestādēm un to struktūrvienībām”.

Saskaņā ar Rīgas pašvaldības 2020.g. 21. augusta iekšējiem noteikumiem Nr. 4 “Rīgas pilsētas pašvaldībai piederošo kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības kārtība”, Rīgas dome nosaka Slimnīcai vispārējo stratēģisko mērķi, specifiskos nefinanšu un finanšu mērķus.

Saskaņā ar Kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 7. panta pirmo daļu Pašvaldībai ir pienākums ne retāk kā reizi piecos gados pārvērtēt katru tās tiešo līdzdalību kapitālsabiedrībā un tās atbilstību VPIL 88. panta pirmajā daļā minētajiem nosacījumiem. 2021. gada 22. septembrī, Rīga dome, pamatojoties uz veiktas Rīgas pilsētas pašvaldības tiešās līdzdalības veselības aprūpes kapitālsabiedrībās izvērtējuma, pieņēma lēmumu saglabāt Rīgas pilsētas pašvaldības tiešo līdzdalību veselības aprūpes kapitālsabiedrībās, t.sk. arī Slimnīcā.

2022.gada 31.martā starp Rīgas valstspilsētas pašvaldību un SIA “Rīgas 1.slimnīca” noslēgts Pārvaldes uzdevumu deleģēšanas līgums, saskaņā ar kuru pašvaldība ir deleģējusi Slimnīcai nodrošināt šādus Pašvaldības kompetencē

ietilpstošus valsts pārvaldes uzdevumus, kas izriet no likuma "Par pašvaldībām" 15.panta pirmās daļas 6. un 7. punkta:

- 1.1.1. primārās veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu;
- 1.1.2. sekundārās ambulatorās veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu;
- 1.1.3. īslaicīgās sociālās aprūpes pakalpojumu sniegšanu pilngadīgām personām.

Starp Rīgas pilsētas pašvaldības iestādēm - RD Īpašuma departamentu un RD Labklājības departamentu, un Slimnīcu 2009.gada 18.septembrī ir noslēgts Nekustamā īpašuma lietošanas un apsaimniekošanas līgums attiecībā uz nekustamo īpašumu Bruņinieku ielā 5. Saskaņā ar minētā līguma nosacījumiem Slimnīcai ir nodotas lietošanā ēkas ar kopējo ēku platību 34287 kv.m. un zeme 7 ha platībā - Rīgā, Bruņinieku ielā 5, k-1.

Slimnīcas pārvaldes institūcijas ir dalībnieku sapulce, ko pārstāv pašvaldības kapitāla daļu turētāja pārstāvis (RD) un uzņēmuma valde. Saskaņā ar statūtiem valdes sastāvā ir divi locekļi, ko ievēlē uz 5 gadiem. Valdes darba organizācija ir noteikta Valdes reglamentā, paredzot valdes locekļu (priekšsēdētāja) tiesības, pienākumus, atbildību un kompetenču sadalījumu. Tāpat Valdes reglamentā ir noteikta Valdes lēmumu pieņemšanas kārtība un to izpildes kontrole. Valdes reglaments ir publiski pieejams Slimnīcas mājas lapā.

Slimnīcas organizatoriskā struktūra sastāv no šādiem blokiem: ārstniecība un aprūpe, ārstniecības atbalsts, administratīvais un infrastruktūras uzturēšana. Struktūrvienību funkcijas, uzdevumi, struktūra un pārvaldības organizācija ir noteikta struktūrvienību reglamentos.

4. Kapitālsabiedrības biznesa modelis

Slimnīca ir sabiedrība ar ierobežotu atbildību, kuras vienīgais Dalībnieks ir Rīgas pilsētas pašvaldība, kurai pieder 100% kapitāldaļu. Kopš 2019.gada 15.novembra Slimnīcas pamatkapitāls ir 7 288 998 eiro. Slimnīcai nav līdzdalības citās kapitālsabiedrībās. Slimnīca ir publiskas personas kapitālsabiedrība Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma izpratnē.

Lai nodrošinātu Slimnīcai noteikta vispārējā stratēģiskā mērķa sasniegšanu, Slimnīca sniedz ambulatoros un plānveida stacionāros veselības aprūpes pakalpojumus un īslaicīgas sociālās aprūpes pakalpojumus. Valsts apmaksāto veselības aprūpes pakalpojumu nodrošināšanai, Slimnīca slēdz līgumus ar Nacionālo veselības dienestu par primāro un sekundāro ambulatoro veselības aprūpes pakalpojumu nodrošinājumu. Pārējo veselības aprūpes pakalpojumu pieejamības nodrošināšanai, Slimnīca attīsta pakalpojumus, īpaši segmentos, kur ir vērojama tirgus nepilnība un privātie pakalpojumu sniedzēji nenodrošina iedzīvotāju vajadzībām atbilstošo pakalpojumu klāstu. Īslaicīgas sociālās aprūpes pakalpojumu nodrošināšanai Slimnīca slēdz līgumu ar Rīgas domes Labklājības departamentu par diennakts īslaicīgās sociālās aprūpes pakalpojumu sniegšanu un ar to saistīta sociāla darba veikšanu.

4.1. Slimnīcas galvenās darbības jomas

Slimnīcas galvenās darbības jomas ir: veselības aprūpes pakalpojumu sniegšana, īslaicīgas sociālās aprūpes pakalpojumu sniegšana, dalība veselības veicināšanas pasākumos, dalība medicīnas studentu un rezidentu apmācībā, dalība pētniecības projektos, citu saimniecisko pakalpojumu sniegšana (telpu noma, autostāvvietu noma, morga pakalpojumi u.c.). Slimnīca veselības aprūpes un sociālās aprūpes pakalpojumus sniedz šādas struktūrvienības:

- Ķirurgijas klīnika
 - Ķirurgijas, gastroenteroloģijas nodaļas (7., 12. nodaļas)
 - Uroloģijas, proktoloģijas nodaļa (8. nodaļa)
 - Neuroķirurgijas, traumatoloģijas nodaļa (11. nodaļa)
 - Otolaringoloģijas nodaļa (3. nodaļa)
 - Ginekoloģijas nodaļa (10. nodaļa)
 - Endoskopijas nodaļa
 - Stomu aprūpes kabinets
 - Oftalmoloģijas nodaļa (4. nodaļa)
- Anestezioloģijas, intensīvās terapijas un sāpju klīnika
 - Sāpju centrs
 - Aferēzes centrs
 - Asins kabinets
- Kardioloģijas un internās medicīnas klīnika
 - Internās medicīnas nodaļa (5. nodaļa)
 - Neiroloģijas nodaļa (6. nodaļa)
 - Kardioloģijas un internās medicīnas nodaļa (9. nodaļa)
- Rehabilitācijas klīnika
- Dermatoloģijas un ST slimību klīnika
- Ambulatorā daļa:
 - Poliklīnika „Bruņinieku”
 - Poliklīnika „Šarlotes”
 - Zobārstniecības nodaļa
 - Arodveselības nodaļa
- Diagnostiskās radioloģijas klīnika
- Funkcionālās diagnostikas nodaļa
- Īslaicīgas sociālās aprūpes nodaļas (1., 2. nodaļas)

Ārstniecības atbalsta funkcijas nodrošina:

- Operāciju bloks
 - Centrālā sterilizācijas nodaļa
 - Morgs
- Aptieka.

Infrastruktūras uzturēšanu nodrošina:

- Inženiertehniskā un saimniecības nodaļa
- Medicīnisko iekārtu nodrošināšanas un uzturēšanas nodaļa
- Informācijas tehnoloģiju nodaļa

Administratīvo pārvaldi nodrošina:

- Pakalpojumu attīstības un klientu apkalpošanas nodaļa
- Finanšu uzskaites nodaļa
- Personāla vadības nodaļa
- Juridiskā un iepirkumu nodaļa
- Ekonomiskās analīzes un plānošanas nodaļa
- Dokumentu vadības nodaļa.

Detalizēta informācija par sniegtajiem pakalpojumiem ir atrodama Slimnīcas tīmekļa vietnē www.1slimnica.lv un sociālo mediju Facebook <https://www.facebook.com/SiaRigas1Slimnica> un twitter <https://twitter.com/1slimnica> profilos.

4.2. Slimnīcas galvenās pacientu un klientu grupas

Slimnīca sniedz veselības aprūpes pakalpojumus plašam iedzīvotāju grupu lokam:

- Rīgas pilsētas un Latvijas iedzīvotājiem ar dažādām saslimšanām un veselības traucējumiem, kuriem ir nepieciešami augstas kvalitātes ambulatorie veselības aprūpes, profilakses un veselības uzlabošanas pakalpojumi (valsts un privātais finansējums);
- Rīgas pilsētas bērniem, kuriem ir nepieciešami zobārstniecības pakalpojumi, primārie un sekundārie ambulatorie veselības aprūpes pakalpojumi, rehabilitācijas, profilakses un veselības veicināšanas pakalpojumi;
- Rīgas pašvaldības un privāto organizāciju darbinieki, kuriem nepieciešamas obligātās veselības pārbaudes un citi veselības pārbaudes pakalpojumi;
- Rīgas pilsētas un Latvijas iedzīvotāji ar dažādām saslimšanām un veselības traucējumiem, kuriem ir nepieciešama augstas kvalitātes plānveida ķirurģiskā vai terapeitiskā stacionārā ārstēšana;
- Rīgas pilsētas un Latvijas iedzīvotāji ar vidējiem un augstiem ienākumiem, kuri vēlas saņemt paaugstināta servisa veselības aprūpes pakalpojumus, un mūsdienīgus un inovatīvus pakalpojumus, kuri šobrīd ir unikāli Rīgas veselības pakalpojumu klāstā;
- Rīgas pilsētas un Latvijas iedzīvotāji, kuriem ir nepieciešami mūsdienīgie kompleksie rehabilitācijas (ūdens dziedniecība, fizioterapija, robotizēta rehabilitācija, ergoterapija, utt.) pakalpojumi;
- Rīgas pilsētas iedzīvotāji, kuriem ir nepieciešama īstermiņa sociālā aprūpe;
- Rīgas pilsētā strādājošie ģimenes ārsti.

Slimnīcas pacientu un klientu grupas ir ļoti daudzveidīgas un Slimnīcas pakalpojumi ir izveidoti veselības problēmu risinājumiem no slimību profilakses un veselīga dzīves veida popularizēšanas, saslimšanu diagnostikas un ārstēšanas, līdz rehabilitācijai.

4.3. Informācijas pieejamība par Slimnīcas pakalpojumiem

Lai nodrošinātu savlaicīgu un viegli pieejamu informāciju par Slimnīcas pakalpojumiem esošiem un potenciāliem klientiem, Slimnīca izvietojusi jaunāko informāciju savā mājas lapā un Slimnīcas sociālo tīklu kontos.

Vērtējot informatīvo un reklāmas materiālu ievietošanas ietekmi dažādos medijos uz pacienta plūsmas palielināšanu, ir identificēti šādi efektīvi klientu informēšanas kanāli:

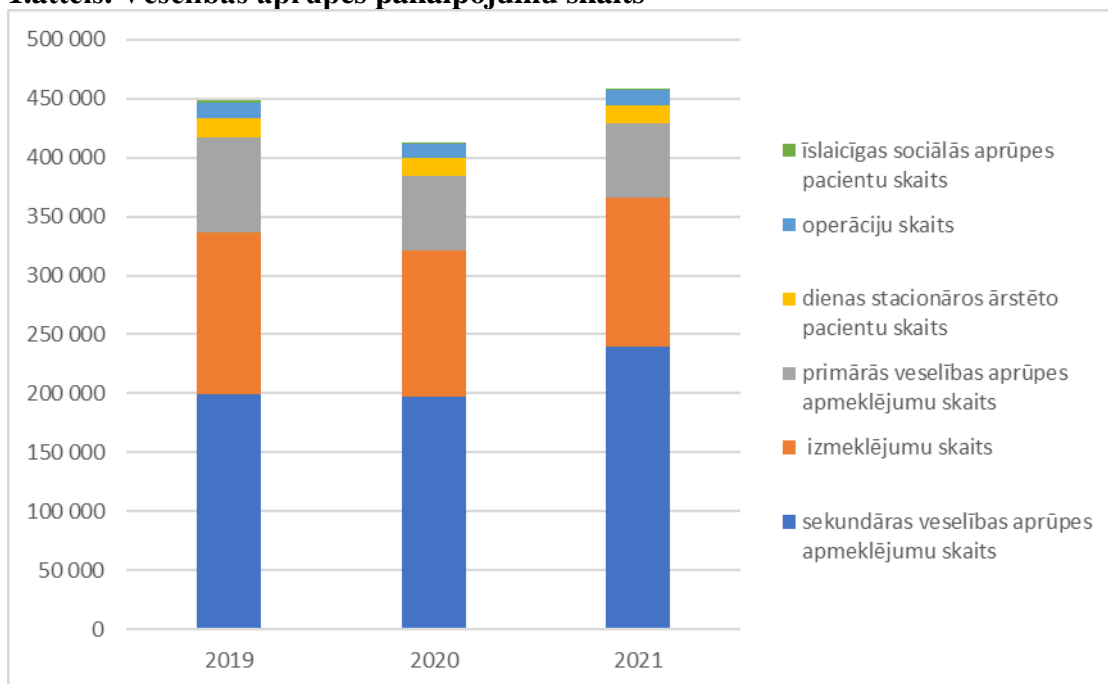
- Slimnīcas tīmekļa vietne www.1slimnica.lv un Slimnīcas sociālo tīklu profili (facebook, twitter) – informācija par jauniem pakalpojumiem, operatīva informācija par pakalpojumu pieejamību, kā arī aktuālas veselības problēmas, kurām Slimnīca piedāvā risinājumus;
- Slimnīca nodrošina iespēju pacientiem pašiem pierakstīties pie izvēlēta speciālista, izmantojot portāla “Pie ārsta” (<https://www.piearsta.lv/>) iespējas;
- informācijas aprīte starp Slimnīcas speciālistiem, t.sk. informatīvie materiāli, darbinieku sapulces, mācības, kā arī semināri, profesionālās konferences;
- sadarbība ar Rīgas pilsētas ārstniecības kapitālsabiedrībām;
- monitori ar aktuālo informāciju lielākajās pacientu plūsmas vietās;
- Rīgas pašvaldības portāls www.riga.lv;

- sadarbība ar Rīgas pašvaldības uzņēmumiem par darbinieku obligāto veselības pārbažu veikšanu;
- sadarbība ar lielākajām veselības apdrošināšanas kompānijām.

5. Pārskats par veselības aprūpes pakalpojumu pieejamības nodrošināšanu

Slimnīcas sniegto veselības aprūpes pakalpojumu skaita dinamika atspoguļo izmaiņas valsts finansējuma apjomā un maksas pakalpojumu pieaugumu. Informācijas apkopojums ir attēlots 1. attēlā. Valsts finansējuma pieaugums Slimnīcai 2019. -2021. gados bija saistīts tikai ar ārstniecības personāla atalgojuma palielinājumu, kas ir iekļauts valsts apmaksāto pakalpojumu tarifos. 2020. -2021. gados sniegto pakalpojumu skaitu būtiski ietekmēja COVID-19 pandēmija. Pakalpojumu skaita samazinājums ir saistīts gan ar to, ka par laiku, kad Slimnīcai bija liegts sniegt lielāku pakalpojumu daļu, valsts izmaksāja kompensāciju par gatavības nodrošināšanu, esošas līguma summas ietvaros, tādējādi samazinot kopējo pakalpojumu apmaksai pieejamo summu, gan arī ar to, ka daļa pacientu izvēlējās atlikt plānveida ārstēšanu uz vēlāku laiku.

1.attēls. Veselības aprūpes pakalpojumu skaits



1.tabula. Slimnīcas sniegto pakalpojumu skaits

Pakalpojumu veids	2019	2020	2021
sekundāras veselības aprūpes apmeklējumu skaits	199 460	197 419	239 962
izmeklējumu skaits	137 158	123 489	126 283
primārās veselības aprūpes apmeklējumu skaits	80 068	63 680	62 946
dienas stacionāros ārstēto pacientu skaits	16 794	15 081	15 577
operāciju skaits	13 418	11 857	12 605
īslaicīgas sociālās aprūpes pacientu skaits	1 414	1 463	1 308
Kopā	448 312	412 989	458 681

Slimnīca aktīvi iesaistās Rīgas Domes Labklājības departamenta, Veselības ministrijas, NVD, Slimību profilakses un kontroles centra, Pasaules Veselības organizācijas un sabiedrisko organizāciju rīkotajās veselības veicināšanas kampaņās. Slimnīcas speciālisti, sadarbojoties ar masu medijiem, regulāri sniedz ārstu - speciālistu atbildes uz pacientus interesējošiem jautājumiem, kā arī sniedz informāciju par veselības veicināšanas iespējām.



Slimnīca iesaistījās arī COVID – 19 vakcinācijas procesos, sadarbībā ar NVD. Informāciju par COVID-19 vakcinācijas kārtību un konkrētā periodā vakcinējamo personu mērķa grupām nodrošina NVD nodrošina tīmekļvietnē www.nvd.gov.lv > Covid-19 > Covid-19 vakcinācija. Personu vakcinācija tiek veikta, ievērojot epidemioloģiskās drošības pasākumus un tikai pēc pieraksta, lai samazinātu personu savstarpējo kontaktu iespēju.

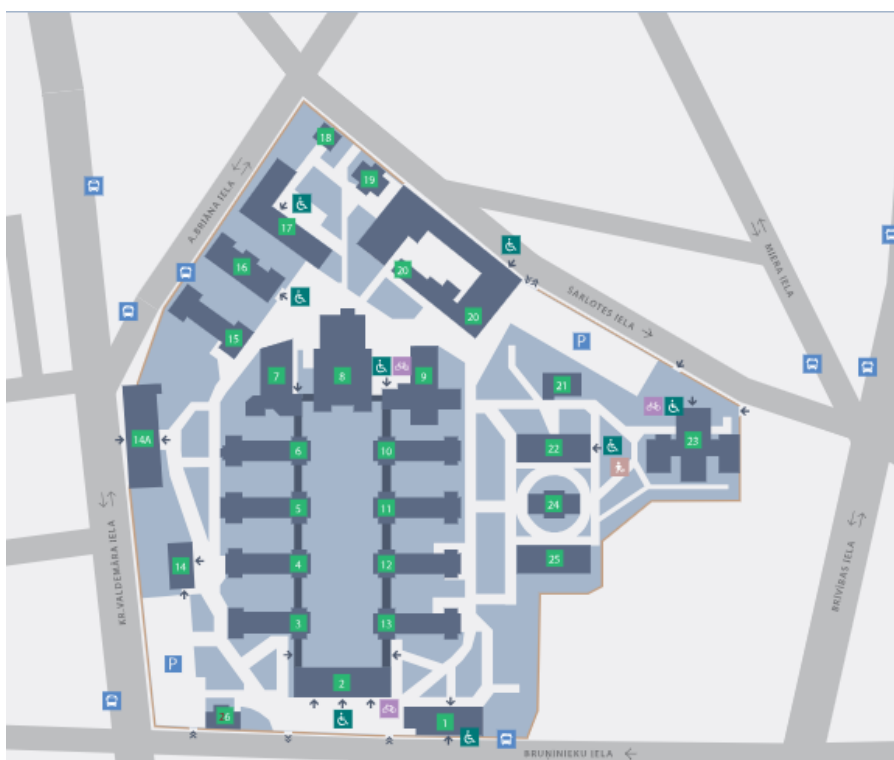
6. Slimnīcas resursu raksturojums

6.1. Ēku un teritorijas raksturojums



Slimnīca veselības aprūpes pakalpojumus sniedz Rīgas domes īpašumā, kas atrodas Rīgā, Bruņinieku ielā 5. Kopējā teritorijas platība ir 7 ha, tajā izvietotas vēsturiskas ēkas, tai skaitā koka celtnes, kuru tehniskais stāvoklis ir atšķirīgs. Lielākā daļa teritorijas ir apbūvēta XIX gadsimta beigās, slimnīcas vecākā celtnē datēta ar 1869. gadu, bet jaunākā celta 1967. gadā. Šobrīd, pateicoties Rīgas domes un Slimnīcas pašu ieguldījumiem ir pabeigta renovācija lielākajā daļā ārstniecības korpusu, kā arī ir veikta daļēja inženiertīklu renovācija un teritorijas labiekārtošana. Slimnīcas teritorijas plāns redzams 2. attēlā.

2.attēls. Slimnīcas teritorijas plāns



6.2. Medicīnas iekārtas un aprīkojums

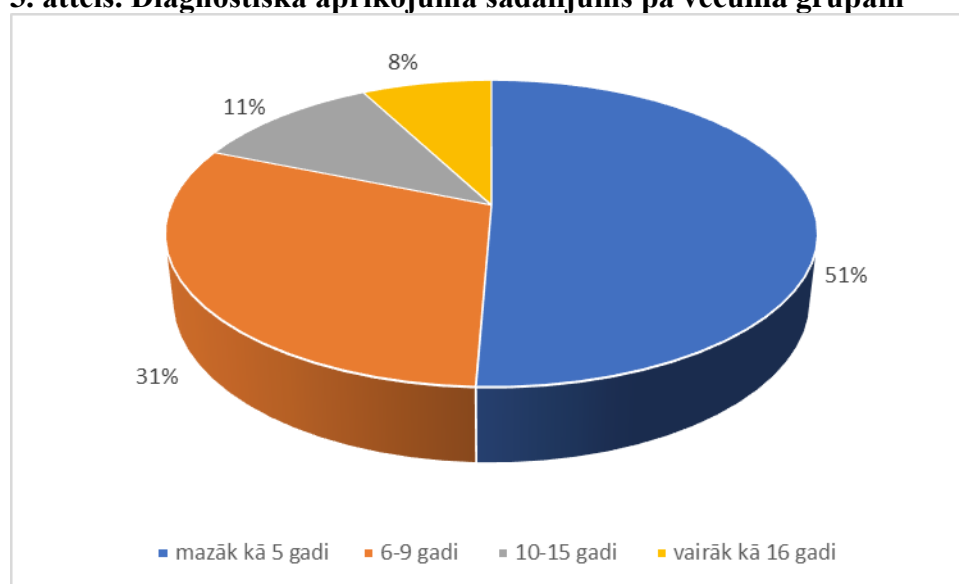
Lai nodrošinātu mūsdienīgus diagnostikas, ārstēšanas un rehabilitācijas pakalpojumus Rīgas iedzīvotājiem, Slimnīca konsekventi atjauno medicīnisko aprīkojumu un iegādājas jaunākās paaudzes iekārtas. Medicīniskais aprīkojums sastāda ap 80% no visiem ilgtermiņa ieguldījumiem (2.tabula) 2021. gadā.

2.tabula. Medicīnas iekārtas un aprīkojums

Pozīcija	Balances vērtība, eiro			
	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Medicīniskais aprīkojums	5 945 145	5 196 317	5 204 659	5 573 778
Kapitālie ieguldījumi nomātajos pamatlīdzekļos	2 021 954	1 624 353	1 218 902	872 328
Saimnieciskais inventārs	150 083	222 488	250 452	308 575
Pārējie ilgtermiņa ieguldījumi	110 948	39 432	28 114	486 137
Ilgtermiņa ieguldījumi kopā	8 228 130	7 082 590	6 702 127	7 240 818

Pateicoties pārdomātām tehnoloģiju atjaunošanas aktivitātēm, Slimnīcas lielākā daļa medicīnisko tehnoloģiju (51%) ir jaunāka par 5 gadiem (3. attēls), un tikai 8% no visā tehnoloģiskā aprīkojuma ir vecāki par 16 gadiem.

3. attēls. Diagnostiskā aprīkojuma sadalījums pa vecuma grupām

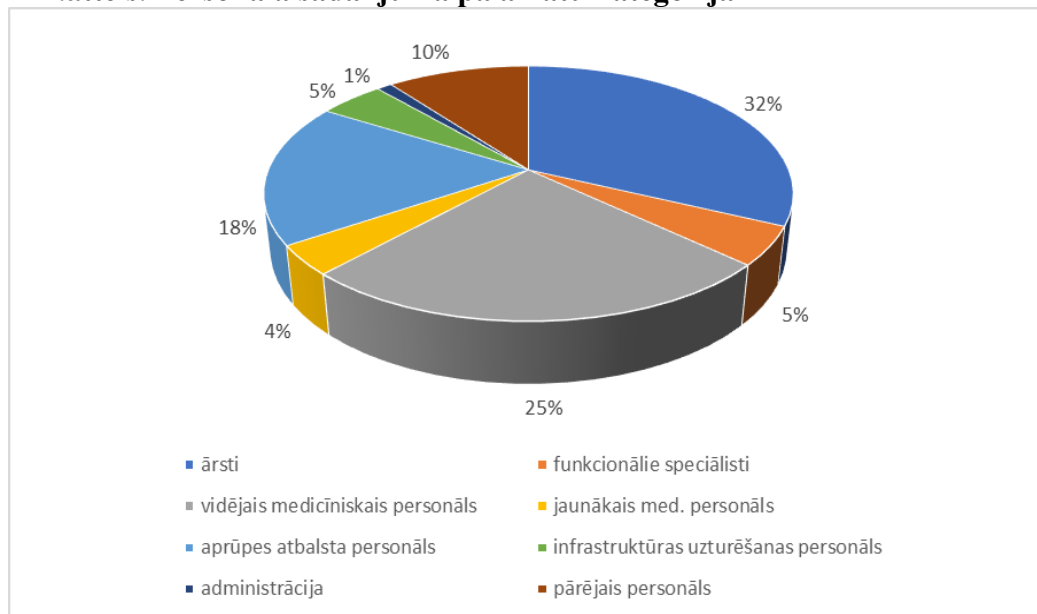


Investīcijas jauno tehnoloģiju izveidē vai esošā tehnoloģiskā aprīkojuma atjaunošanā tiek rūpīgi izvērtētas, ņemot vērā pieprasījumu pēc attiecīgā pakalpojuma, konkurenci, tirgus situācijas prognozētās izmaiņas un Slimnīcas finansiālās iespējas.

6.3. Personāla nodrošinājums

Slimnīcas galvenā vērtība un galvenais resurss ir kvalificēts un lojāls personāls. Pateicoties rūpīgam pārvaldes darbam ir izveidota motivējoša atalgojuma sistēma, kas ļauj piesaistīt un noturēt augsti kvalificēto ārstniecības, aprūpes, ārstniecības atbalsta un administratīvo personālu. Slimnīcā izveidota komanda ļauj nodrošināt kvalitatīvus ārstniecības un aprūpes procesus Slimnīcā, vienlaicīgi nodrošinot to augsto efektivitāti.

4.attēls. Personāla sadalījuma pa amatu kategorijām



Slimnīcā lielākā personāla daļa ir vecumā no 51 līdz 60 gadiem. Slimnīcas personāla dzimuma struktūra ir 83% sievietes un 17% vīrieši.

7. Slimnīcas stipro un vājo pušu, iespēju un draudu analīze

3. tabula. Slimnīcas stipro, vājo pušu un iespēju un draudu analīze

Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> ○ Slimnīcai ir atpazīstams un pozitīvs tēls; ○ ir izveidota stabila klientu bāze, kas nodrošina prognozējamu ienākumu plūsmu un ļauj attīstīt jaunus pakalpojumus; ○ Slimnīcā ir augsti kvalificēts un sabiedrībā atzīts ārstniecības personāls; ○ Slimnīcas modernais medicīniskais aprīkojums nodrošina jaunāko ārstniecības metožu un tehnoloģiju izmantošanu; ○ Slimnīcas renovēto telpu kvalitāte atbilst mūsdienu standartiem un nodrošina ārstēšanas un aprūpes procesiem nepieciešamo vidi; ○ Slimnīcas atrašanās vieta ir ideāli piemērota veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanai - atrodas Rīgas centrā, ērti pieejams sabiedriskais transports, tiek nodrošināta specializētā transporta piebraukšana, invalīdu stāvvietas, ir klientu automašīnu stāvvietas, darbiniekiem tiek nodrošināta iebraukšana teritorijā; ○ Slimnīcas vadībai ir liela pieredze ārstniecības iestādes vadībā; ○ Slimnīcā konsekventi pilnveido vadības procesus; ○ Slimnīcai ir stabils finansiālais stāvoklis, tā nav apgrūtināta ar saistībām, darbība tiek finansēta ar pašu līdzekļiem. ○ Slimnīcai nav īstermiņa un ilgtermiņa maksātnespējas risku. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ārstniecības personāla vecuma struktūrā ir ievērojams vecākā gadu gājuma speciālistu skaits; ○ daļa ārstniecības personāla strādā Slimnīcā tikai uz nelielu slodzes daļu (0,1; 0,25), kas apgrūtinā vienmērīgu personāla nodrošinājuma plānošanu; ○ esošās jaudas vairākos pakalpojumu segmentos ir nepietiekamas, lai nodrošinātu savlaicīgu pakalpojumu pieejamību (piem. internās klīnikas, izmeklējumi), kā rezultātā pacients var izvēlēties citu pakalpojuma sniedzēju; ○ kvalitātes sistēmas starptautiskai akreditēšanai var traucēt esošās infrastruktūras īpatnības; ○ Slimnīcas inženierkomunikācijas nav renovētas, arvien biežāk Slimnīca saskaras ar problēmām, inženiertīklu ekspluatācijā, atsevišķos gadījumos tas traucē nodrošināt pakalpojumu pieejamību!

5. tabula. Slimnīcas stipro, vājo pušu un iespēju un draudu analīze (trūpinājums)

Iespējas	Draudi
<ul style="list-style-type: none"> ○ jauno tehnoloģiju attīstība rada iespējas sniegt vēl plašāku pakalpojumu klāstu dienas un plānveida stacionārā un ambulatori; ○ izmaiņas Veselības reformas plānā¹ var pavērt iespēju attīstīt Slimnīcā plašāku valsts apmaksāto pakalpojumu klāstu: plānveida stacionāros pakalpojumus; ○ IT attīstība veselības aprūpē nodrošinās iespēju attālināti uzraudzīt plašāku vitālo funkciju skaitu un agrīni identificēt veselības stāvokļa pasliktināšanās riskus, tādējādi savlaicīgi nodrošinot nepieciešamos veselības aprūpes pakalpojumus veselības stāvokļa stabilizēšanai un uzlabošanai, kā arī attīstīt individualizētus pakalpojumus; ○ mākslīgā intelekta attīstība veselības aprūpē ļaus konsekvēnti pilnveidot vislabāko pacienta ārstēšanas pasākumu kopumu un secību, nodrošinot labāko ārstēšanas rezultātu un zemākās ārstēšanas izmaksas; ○ attīstoties standartizētiem veselības aprūpes pakalpojumiem Eiropā paplašināsies iespējas attīstīt veselības pakalpojumu eksportu; ○ Valsts ekonomiskā attīstība nodrošinās valsts finansējuma pieaugumu un iedzīvotāju maksātspējas uzlabošanu, tādējādi palielinot kopējo pieprasījumu pēc veselības aprūpes pakalpojumiem. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Veselības reformas ietvaros var mainīties pakalpojuma apjoms, kas sniegts līguma ietvaros ar NVD; ○ Izmaiņas ārējos normatīvos aktos var būtiski ietekmēt Slimnīcas attīstību; ○ Slimnīca konkurē ar lieliem privātiem pakalpojumu sniedzējiem Rīgā, kas var operatīvāk un elastīgāk reaģēt uz tirgus izmaiņām un nav ierobežoti ar normatīviem aktiem tehnoloģiju un mārketinga instrumentu izvēlē, kas var apdraudēt Slimnīcas konkurētspēju; ○ ir liels konkurentu skaits tirgū, to skaitā ir lielas valsts un privātās iestādes, kuras atsevišķās pozīcijās spēj piedāvāt ārstniecības personālam labākus darba apstākļus un apmaksas nosacījumus, kas var apdraudēt personāla pietiekamību kvalitatīva pakalpojuma nodrošināšanai; ○ mainīga politiskā situācija Rīgā un Latvijā var apdraudēt ilgtermiņa Slimnīcas attīstības plānus, īpaši saistītus ar plānotiem pašvaldības ieguldījumiem Slimnīcas attīstībā; ○ pacientu bezatbildīga attieksme pret pierakstu, neierašanās uz pieteikto pakalpojumu bez brīdinājuma rada dīkstāves un zaudējumu riskus.

¹ http://www.vm.gov.lv/lv/nozare/veselibas_aprupes_sistemas_reforma/

8. Slimnīcas vispārējais stratēģiskais mērķis, specifiskie finanšu un nefinanšu mērķi

Saskaņā ar Rīgas pilsētas 21. augusta 2020. gada iekšējiem noteikumiem Nr. 4 “Rīgas pilsētas pašvaldībai piederošo kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības kārtība” 54. pantu, pašvaldībai piederošas kapitālsabiedrības vispārējais stratēģiskais mērķis ir Pašvaldības domes noteikts kapitālsabiedrības mērķis, kuru Pašvaldība vēlas sasniegt ar līdzdalību kapitālsabiedrībā un kas izriet no tiesību aktiem un politikas plānošanas dokumentiem. Rīgas dome 2021. gada 22. septembrī ar lēmumu Nr. 929 pieņēma lēmumu saglabāt Rīgas pilsētas pašvaldības tiešo līdzdalību veselības aprūpes kapitālsabiedrībās, t.sk. arī Slimnīca un noteica Slimnīcai vispārējo stratēģisko mērķi, kas izriet no tiesību aktiem, politikas plānošanas dokumentiem un Rīgas pilsētas pašvaldības funkcijām (likuma “Par pašvaldībām” 15. panta pirmās daļas 6. un 7. punkts):

Nodrošināt veselības aprūpes pieejamību, sniedzot un attīstot kvalitatīvus, efektīvus, iedzīvotājiem pieejamus plaša spektra ambulatoros veselības aprūpes un īslaicīgās sociālās aprūpes pakalpojumus Rīgas iedzīvotājiem, un veicināt Rīgas pilsētas iedzīvotāju veselību.

Lai nodrošinātu efektīvu Slimnīcas darbību, Rīgas dome 06.10.2021. sēdē pieņēma lēmumu Nr. 941 “Par SIA “Rīgas 1. slimnīca” specifisko nefinanšu mērķu noteikšanu”. Saskaņā ar minēto lēmumu Slimnīcai ir noteikti specifiskie nefinanšu mērķi veselības aprūpes pieejamības, veselības veicināšanas un sociālo pakalpojumu politikas īstenošanai, kas izriet no Slimnīcai noteiktā vispārējā stratēģiskā mērķa, tiesību aktiem un politikas plānošanas dokumentiem un ir saistīti ar publiskai personai noteikto funkciju izpildes nodrošināšanu, un tie ir:

- 1) drošu, kvalitatīvu un efektīvu veselības aprūpes pakalpojumu pieejamības nodrošināšana; nodrošināt uz pacientu centrētu aprūpi;
- 2) infrastruktūras efektīva uzturēšana, atjaunošana un pilnveide, racionāli plānojot un veicot nepieciešamās investīcijas; uzturēt, atjaunot un modernizēt pakalpojumu sniegšanai atbilstošu infrastruktūru, tai skaitā medicīnisko tehnoloģiju bāzi;
- 3) pacientu apmierinātības un līdzestības līmeņa paaugstināšana;
- 4) augsti kvalificēta ārstniecības un atbalsta personāla noturēšana un piesaiste, uz mērķi orientētas un motivētas komandas izveide;
- 5) iesaiste pētniecībā;
- 6) informācijas par Slimnīcas pakalpojumiem pieejamības uzlabošana, Slimnīcas darbības popularizēšana;
- 7) veselības veicināšanas un slimību profilakses pasākumu nodrošināšana, iesaistoties pašvaldības vai valsts mēroga veselības veicināšanas aktivitātēs;
- 8) īslaicīgas sociālās aprūpes pakalpojumu pieejamības nodrošināšana;
- 9) sadarbības veicināšana ar citām ārstniecības iestādēm veselības aprūpes pakalpojumu pieejamības uzlabošanā.

Saskaņā ar minēto lēmumu Sabiedrībai uzdots, izstrādājot jaunu vai aktualizējot esošo vidēja termiņa darbības stratēģiju, virzīties uz noteikto nefinanšu mērķu sasniegšanu, definējot to ietvaros veicamo darbību plānotos rezultātos rādītājus un sasniedzamo vērtību.

Ņemot vērā nepieciešamību nodrošināt finanšu mērķu saskaņotību ar izvirzītajiem nefinanšu mērķiem, kapitāla daļu turētāja pārstāvis noteica šādus būtiskākos vidēja termiņa finanšu un papildu nefinanšu mērķus, kas veicina finanšu stāvokļa ilgtspēju un Slimnīcas ilgtermiņa vērtības palielināšanu:

- 1) nodrošināt finanšu stabilitāti, lai radītu maksimāli daudz iespēju ienākumu gūšanai;
- 2) nodrošināt kapitālsabiedrības vērtības pieaugumu: pozitīva (sabalansēta) naudas plūsma; neto peļņa; administratīvo izmaksu līdzsvarošana; ieguldījumiem jābūt līdzvērtīgiem pašu un ieguldījumu nomātos pamatlīdzekļos nolietojumam vidējā termiņā;
- 3) nodrošināt kavēto debitoru atgūšanas efektivitātes kontroli;
- 4) stiprināt kapacitāti attīstības (inovāciju) un digitalizācijas jomā.

8.1. Slimnīcai noteikti nefinanšu un finanšu mērķi un to sasniegšanas rezultātīvie rādītāji

Lai nodrošinātu Slimnīcai noteiktā vispārējā stratēģiskā mērķa sasniegšanu, stratēģijas īstenošanas periodā Slimnīcai ir noteikti vairāki nefinanšu un finanšu mērķi un to sasniegšanas rezultātīvie rādītāji.

4. tabula. Slimnīcai noteikti nefinanšu un finanšu mērķi un to sasniegšanas rezultātīvie rādītāji

Stratēģiskais mērķis	Uzdevums /aktivitāte mērķa sasniegšanai	sasniežamā vērtība (kvantitatīvā/kvalitatīvā)	Rezultatīvais mērķa rādītājs		
			2022	2023	2024
NM1.Drošu, kvalitatīvu un efektīvu veselības aprūpes pakalpojumu pieejamības nodrošināšana	1.1.nodrošināt uz pacientu centrētu aprūpi	Izveidoto integrēto pakalpojumu centru skaits	2	2	2
	1.2.Standartizēto ārstēšanas protokolu ieviešana (vadlīnijas, pacienta kartes un pacientu kontroles lapas);	ieviesto protokolu skaits	5	7	10
	1.3. Klīnisko rezultātu mērījumu ieviešana	slimību grupu skaits, kuram ir ieviesti klīnisko rezultātu mērījumi	2	3	5
	1.4. Veselības aprūpes pakalpojumu pieejamība	Slimnīcā pieejamo ambulatoro speciālistu skaits no kopējā ambulatoro specialitāšu skaita	78%	80%	83%
	1.5. Pacientu pierakstīšanas servisa attīstība (savlaicīgs pieraksts, atteikšanās, pašapkalpošanās)	kvalitatīvs: ieviesti jauni risinājumi; samazinās neatnācēju %			

4. tabula. Slimnīcai noteikti nefinanšu un finanšu mērķi un to sasniegšanas rezultatīvie rādītāji (trupinājums)

Stratēģiskais mērķis	Uzdevums /aktivitāte mērķa sasniegšanai	sasniežamā vērtība (kvantitatīvā/kvalitatīvā)	Rezultatīvais mērķa rādītājs		
			2022	2023	2024
NM1.Drošu, kvalitatīvu un efektīvu veselības aprūpes pakalpojumu pieejamības nodrošināšana	1.6. e-pakalpojumu attīstība	iesaistīšanas valsts e-pakalpojumu attīstībā; medicīniskās dokumentācijas elektronizācija			
	1.7. Pacientu drošības un kvalitātes vadības uzlabošana	Slimnīcas kvalitātes vadības sistēma ir akreditēta atbilstoši DNV GL Standard for Hospitals prasībām	X		
NM2. Infrastruktūras efektīva uzturēšana, atjaunošana un pilnveide, racionāli plānojot un veicot nepieciešamās investīcijas	2.1. Investīciju apjoms medicīnisko tehnoloģiju atjaunošanā un attīstībā	EUR	1,3 mln EUR	1,3 mln EUR	1,4 mln EUR
	2.2. Investīciju apjoms infrastruktūras uzturēšanā	EUR	200 000 EUR	200 000 EUR	200 000 EUR
NM3. Pacientu apmierinātības līmeņa paaugstināšana	3.1. Pacientu apmierinātības līmeņa paaugstinājums %;	Kopējais pacientu un klientu % pēc aptaujas anketām, kuri novērtē slimnīcas pakalpojumus ka labu, ļoti labu un izcilu	95%	95%	95%
	3.2. Saņemto sūdzību skaita samazinājums	saņemto sūdzību skaits % no apkalpoto pacientu skaita nepārsniedz 0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
	3.3. Saņemto pateicību skaits	Pacientu aptaujās un citos kanālos saņemto pateicību skaits	160	170	180

4. tabula. Slimnīcai noteikti nefinanšu un finanšu mērķi un to sasniegšanas rezultatīvie rādītāji (trupinājums)

Stratēģiskais mērķis	Uzdevums /aktivitāte mērķa sasniegšanai	sasniežamā vērtība (kvantitatīvā/kvalitatīvā)	Rezultatīvais mērķa rādītājs		
			2022	2023	2024
NM4. Augsti kvalificēta ārstniecības un aprūpes personāla noturēšana un piesaiste, uz mērķi orientētas un motivētas komandas izveide	4. 1. uzlabot personāla motivāciju un iesaistīšanos;	Ārstniecības un aprūpes personāla mainības koeficients, %	11%	10%	10%
	4.2. Personāla kompetenču attīstība	ārstniecības personu skaits, kuram ir nodrošināta iespēja piedalīties apmācībās	400	420	430
NM5. Iesaiste pētniecībā	5.1. Personāla iesaistīšanas pētījumos	Pētījumu skaits, kuros ir iesaistīts personāls	6	6	7
NM6. Informācijas par Slimnīcas pakalpojumiem pieejamības uzlabošana, Slimnīcas darbības popularizēšana	6.1. "LIVE" / "dzīvā" ētera intervijas ar iespēju uzdot klientu interesējošos jautājumus	"LIVE" / "dzīvā" ētera interviju skaits gadā		4	4
	6.2. Bloga raksti / publikācijas par slimnīcas pakalpojumiem	bloga rakstu/ publikāciju skaits gadā	12/55	12/55	12/55
	6.3. Sekotāju skaita sociālos tīklos palielināšana;	Facebook/ Instagram sekotāju skaits	8500/2500	9000/5000	11000/10000
NM7. Veselības veicināšanas un slimību profilakses pasākumu nodrošināšana, iesaistoties pašvaldības vai valsts mēroga veselības veicināšanas aktivitātēs.	7.1. Piedalīties / organizēt veselību veicinošus pasākumus Rīgas iedzīvotājiem.	pasākumu skaits gadā	5	5	5

4. tabula. Slimnīcai noteikti nefinanšu un finanšu mērķi un to sasniegšanas rezultatīvie rādītāji (trupinājums)

Stratēģiskais mērķis	Uzdevums /aktivitāte mērķa sasniegšanai	sasniežamā vērtība (kvantitatīvā/kvalitatīvā)	Rezultatīvais mērķa rādītājs		
			2022	2023	2024
NM8. Īslaicīgas sociālās aprūpes pakalpojumu pieejamības nodrošināšana	8.1. Īslaicīgas sociālās aprūpes pakalpojumu pieejamības nodrošināšana.	īslaicīgas sociālās aprūpes klientu skaits	1400	1400	1400
NM9. Sadarbības veicināšana ar citām ārstniecības iestādēm veselības aprūpes pakalpojumu pieejamības uzlabošanā	9.1. Turpināt un paplašināt sadarbību ar citām ārstniecības iestādēm, veidojot un attīstot integrētus pakalpojumus.	Kvalitatīvs			
FM1. Nodrošināt finanšu stabilitāti, lai maksimāli daudz iespēju ienākumu gūšanai.	1.1.Nodrošināt īstermiņa finanšu stabilitāti	Īstermiņa likviditātes rādītājs nav mazāks par 1	1,5	1,5	1,5
	1.2.Nodrošināt ilgtermiņa finanšu stabilitāti	Pašu kapitāla īpatsvars nav mazāks par 50%	50%	50%	50%
	1.3.Nodrošināt apgrozījuma pieaugumu	Apgrozījuma pieaugums, %	5%	5%	5%
	1.4.Nodrošināt rentabilitāti	Apgrozījuma rentabilitāte, %	3%	3%	3%

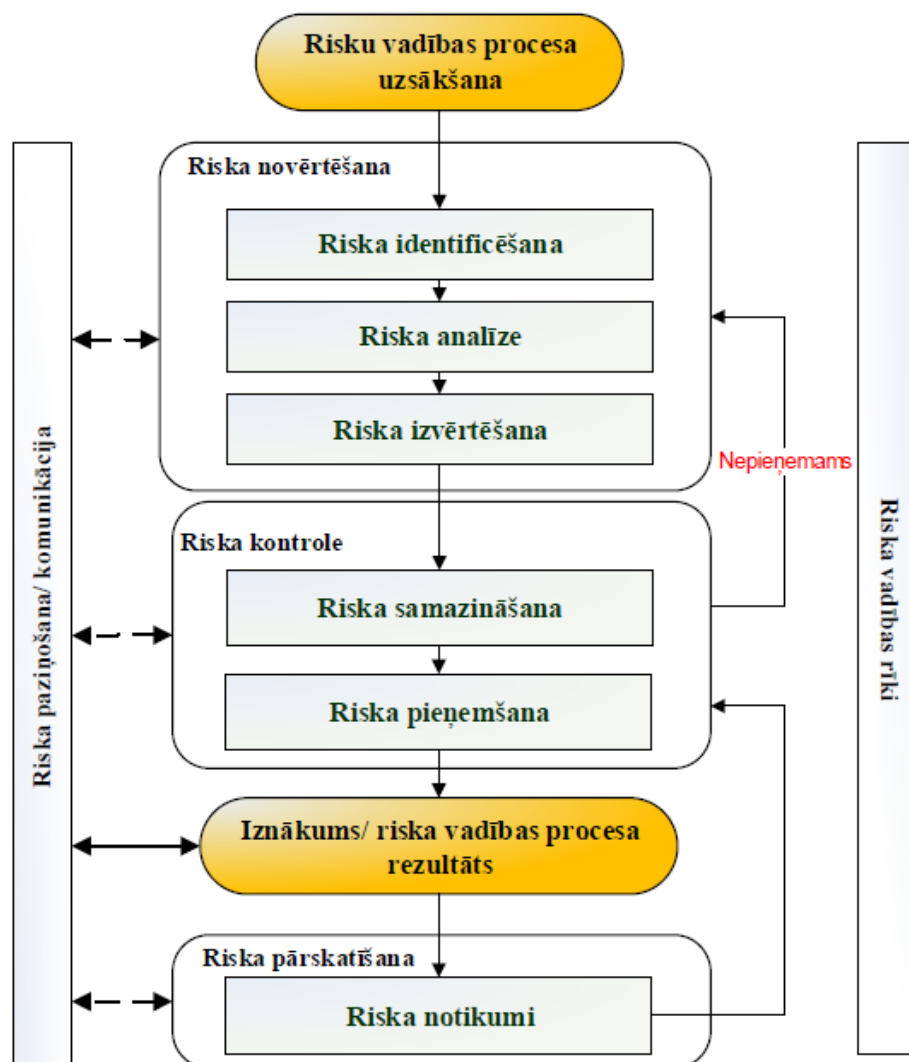
4. tabula. Slimnīcai noteikti nefinanšu un finanšu mērķi un to sasniegšanas rezultatīvie rādītāji (trupinājums)

Stratēģiskais mērķis	Uzdevums /aktivitāte mērķa sasniegšanai	sasniežamā vērtība (kvantitatīvā/kvalitatīvā)	Rezultatīvais mērķa rādītājs		
			2022	2023	2024
FM2. Nodrošināt kapitālsabiedrības vērtības pieaugumu: pozitīva (sabalansēta) naudas plūsma; neto peļņa; administratīvo izmaksu līdzsvarošana; ieguldījumiem jābūt līdzvērtīgiem pašu un nomāto pamatlīdzekļu nolietojumam	2.1.Nodrošināt pozitīvu naudas plūsmu un rentabilitāti	Pozitīva pamatdarbības naudas plūsma; Neto peļņa >0	>0	>0	>0
	2.2.Līdzsvarot administratīvas izmaksas	Administratīvo izmaksu īpatsvars nepārsniedz 4%	4%	4%	4%
FM 3. Nodrošināt kavēto debitoru atgūšanas efektivitātes kontroli.	3.1. Nodrošināt kavēto debitoru atgūšanas efektivitātes kontroli	Kavēto debitoru apjoms nepārsniedz 0,1% no kopējiem ieņēmumiem.	<0,1%	<0,1%	<0,1%
FM4. Stiprināt kapacitāti attīstības (inovāciju) un digitalizācijas jomā	4.1. Investīciju lēmumu pieņemšanas procesa uzlabošana				

9. Risku analīze

Slimnīcā tiek realizēta sistemātiskā pieeja risku vadībai, kas ietver visu risku identificēšanu, risku analīzi un novērtēšanu, kontroles pasākumu izveidošanu un ieviešanu, risku mērīšanu/vērtēšanu, risku vadības sistēmas pārskatīšanu un uzlabošanu. Pamatdarbības risku vadības process Slimnīcā ir noteikts Kvalitātes rokasgrāmatā (KR-4). Risku vadības procesa shēma ir attēlota 5. attēlā.

5.attēls. Risku vadības process



Papildus pamatdarbības riskiem, Slimnīca ir apzinājusi arī pārējos riskus, kas ir saistīti ar Slimnīcas darbību. Apzināto risku negatīvas ietekmes mazināšanai Slimnīca ir izstrādājusi un regulāri aktualizē atbilstošus iekšējos dokumentus.