

APSTIPRINĀTS
VSIA Traumatoloģijas un ortopēdijas slimnīca
13.03.2024. valdes sēdē protokols Nr.13
Ārkārtas dalībnieku sapulcē 21.08.2024.
protokols Nr.01-27.2.4/5



**VSIA “Traumatoloģijas un
ortopēdijas slimnīca”
vidējā termiņa
STRATĒGIJA**

2024.–2026.g.

Saturs

| | | |
|--------|--|-----|
| 1. | IZMANTOTIE SAĪSINĀJUMI..... | 3 |
| 2. | IEVADDAĻA | 4 |
| 3. | VISPĀRĪGA INFORMĀCIJA | 5 |
| 4. | TOS RAKSTUROJUMS | 7 |
| 5. | VISPĀRĒJIE STRATĒGISKIE MĒRĶI | 8 |
| 6. | PĀRSKATS PAR ESOŠO SITUĀCIJU UN PAVEIKTO | 9 |
| 6.1 | PERSONĀLS UN DARBA SAMAKSA | 9 |
| 6.2 | ĀRSTNICĪBAS UN APRŪPES PROCESS | 11 |
| 6.3 | IZGLĪTĪBA, PĒTNIECĪBA UN ZINĀTNE | 15 |
| 6.4 | INFRASTRUKTŪRA UN INFORMĀCIJAS TEHNOĻĪJU KOMUNIKĀCIJAS | 15 |
| 6.5 | ADMINISTRĀTĪVĀ UN FINANŠU VADĪBA..... | 16 |
| 6.6 | PACIENTU PIEREDZES SLIMNĪCĀ UZLABOŠANA..... | 19 |
| 7. | VIDES FAKTORU ANALĪZE..... | 19 |
| 8. | IEPRIEKŠĒJĀ PERIODA MĒRĶU SASNIEGŠANAS NOVĒRTĒJUMS..... | 21 |
| 9. | BIZNESA MODELIS | 21 |
| 10. | NEFINANŠU UN FINANŠU MĒRĶI..... | 25 |
| 10.1 | AUGSTI KVALIFICĒTS UN MOTIVĒTS PERSONĀLS | 26 |
| 10.2 | UZ CILVĒKU CENTRĒTA MŪSDIENĪGA, KVALITĀTĪVA UN EFEKTĪVA ĀRSTNICĪBA UN APRŪPE | 28 |
| 10.2.1 | <i>Ārstniecības procesa attīstība</i> | 28 |
| 10.2.2 | <i>Aprūpes procesa attīstība.....</i> | 30 |
| 10.2.3 | <i>Izglītības un zinātnes attīstība.....</i> | 301 |
| 10.3 | ERGONOMISKA INFRASTRUKTŪRA UN DIGITĀLIE RISINĀJUMI | 32 |
| 10.4 | FINANSIĀLĀ STABILITĀTE UN ILGTERMIŅA PIEEJA | 36 |
| 10.5 | FINANŠU UN NE-FINANŠU MĒRĶU SAISTĪBA | 366 |
| 11. | SLIMNĪCA NĀKOTNĒ | 37 |
| 12. | RISKU ANALĪZE | 39 |
| 13. | STRATĒGIJAS ATTĪSTĪBAS UN ATBALSTA POLITIKA..... | 41 |
| 14. | ZIEDOJUMU/DĀVINĀJUMU SAŅEMŠANAS UN IZLIETOŠANAS KĀRTĪBA..... | 411 |
| 15. | MĒRĶI | 422 |
| 16. | PIELIKUMS NR. 1 (TOS FINANŠU MĒRĶI UN RĀDĪTĀJI) | |
| 17. | PIELIKUMS NR. 2 (TOS FINANŠU PLĀNS) | |
| 18. | PIELIKUMS NR. 3 (NEFINANŠU MĒRĶI UN RĀDĪTĀJI) | |

1. Izmantotie saisinājumi

| | |
|---------------------|---|
| COVID-19 | SARS-CoV-2 koronavīruss |
| IT | informācijas un komunikāciju tehnoloģijas |
| KPI | rezultatīvie rādītāji (angliski: <i>Key Performance Indicators</i>) |
| MK noteikumi Nr.555 | Ministru kabineta 2018.gada 28.augusta noteikumi Nr.555 “Veselības aprūpes pakalpojumu organizēšanas un samaksas kārtība” |
| MK rīkojums Nr.284 | Ministru kabineta 2019.gada 11.jūnija rīkojums Nr. 284 “Par valsts sabiedrības ar ierobežotu atbildību "Traumatoloģijas un ortopēdijas slimnīca" stratēģisko mērķi” |
| NVD | Nacionālais veselības dienests |
| Stratēģija | Slimnīcas izstrādāta darbības stratēģija un noteikti darbības pamatvirzieni un pamatprincipi, mērķi un sasniedzamie rezultāti periodam no 2024. gada līdz 2026. gadam |
| SPKC | Slimību profilakses un kontroles centrs |
| RAKUS | SIA "Rīgas Austrumu klīniskā universitātes slimnīca" |
| ES | Eiropas Savienība |
| TOS | VSIA “Traumatoloģijas un ortopēdijas slimnīca” |
| VM | Veselības ministrija |

2. Ievaddaļa

TOS stratēģija ir valsts kapitālsabiedrības attīstības plānošanas dokuments laika periodam no 2024.–2026.gadam, kas izstrādāta pamatojoties uz TOS stratēģiju 2019.–2022.gadam.

➤ TOS vidēja termiņa stratēģijas dokuments izstrādāts balstoties uz “Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma” 57.pantā definētajām prasībām, MK rīkojumā Nr.284 (prot.Nr.28, 19.§) noteikto stratēģisko mērķi, kā arī uz 2022.gada 17.jūnija Pārresoru koordinācijas centra vadlīnijām, Latvijas Nacionālo attīstības plānu 2021.–2027.gadam, normatīvajiem aktiem par finansēšanas un organizēšanas kārtību, Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam (apstiprināta Saeimā 2010.gada 10.jūnijā); Sabiedrības veselības pamatnostādnes 2021.–2027.gadam (apstiprinātas ar Ministru kabineta 2022.gada 26.maija rīkojumu Nr.359); Plāns reto slimību jomā 2023.–2025.gadam (apstiprināts ar Ministru kabineta 2022.gada 25.oktobra rīkojumu Nr.774); Par Veselības aprūpes pakalpojumu uzlabošanas plānu onkoloģijas jomā 2022.–2024.gadam (apstiprināts ar Ministru kabineta 2022.gada 6.jūlija rīkojumu Nr.493). Stratēģijas koncepts ir vērst uz to, lai uzlabotu stacionārās un ambulatorās veselības aprūpes pārvaldību, pakalpojumu kvalitāti un pieejamību, kā arī resursu pārvaldību un veicinātu TOS ilgtspējīgu attīstību, konkurētspēju un nodrošinātu stabilus finanšu rādītājus. Ņemot vērā, ka bija ārkārtas situāciju valstī, saistībā ar Covid-19 vīrusa izplatību, un tajā laikā piedzīvoto krīzi medicīnas iestāžu darbībā un attīstībā, stratēģija ir arī kā pirmais solis jauna posma TOS attīstībā.

Krīzes laikā iegūtās mācības par slimnīcas pārvaldību, darba organizāciju, cilvēkresursiem un ārstniecības aprūpes vadību dod jaunus aspektus TOS stratēģiskajā plānošanā, kurus pilnībā varēs izprast un izmantot tikai tādā gadījumā, ja TOS maksimāli atgriežas normāla darba režīmā.

Stratēģiskā plānošana apvieno slimnīcas vadību, valsti, iedzīvotājus un citas ieinteresētās puses, lai pozicionētu savu organizāciju panākumiem VUCA (nenoteiktības) vidē. Novatorisks stratēģiskās plānošanas process arī palīdz organizācijai efektīvāk sadalīt resursus, lai palielinātu savu pakalpojumu vērtību un labāk apmierinātu valsts un iedzīvotāju veselības aprūpes vajadzības.

VUCA ārstniecības iestāžu darbībā nozīmē:

- Nepastāvība (volatility) - pārmaiņas pēc savas būtības un apjoma ir ātras un neparedzamas. To parādīja COVID-19 pēkšņā izplatība, straujās izmaiņas ārstniecības iestāžu darbībā. Tāpat arī ģeopolitiskās situācijas izmaiņas pasaulē ienes korekcijas ārstniecības iestāžu darba plānošanā nākotnē, liekot apskatīt un novērtēt jaunus riskus.

- Nenoteiktība (uncertainty) – nav skaidri zināms, kas notiks nākotnē – rīt/ parīt u.c. Stratēģija ir kā kompass, kam ārstniecības iestādes var sekot, tomēr pieturēties stingri pie plāna nav iespējams, jo gan ārējie, gan iekšēji apstākļi var mainīties, kas liek būt elastīgiem.

- Sarežģītība (complexity)- spēlē daudz dažādu, savstarpēji saistītu faktoru, kas var izraisīt haosu un neskaidrības. Ārstniecības iestādes apvieno sevī ļoti daudz aspektus: ārsti, māsas, pacienti, valsts vajadzības, pasaules tendences, finanšu iespējas, medicīnisko tehnoloģiju attīstība un.c. tas padara katru lēmumu daudzdimensionālu un sarežģītu, viss ir savstarpēji saistīts. Stratēģijas nozīme ir padarīt skaidrākas prioritātes un pieņemt galvenos lēmumus attiecībā uz nākotnes periodu.

- Neskaidrība/ divdomība (ambiguity)- trūkst skaidrības vai izpratnes par situācijām. Slimnīcu darbībai var pietrūkst stratēģiski svarīgas informācijas no valsts puses vai iedzīvotājiem, kas var radīt neskaidrības vai divdomīgas situācijas un ietekmēt lēmumu pieņemšanas procesus.

VUCA nozīmē ārstniecības iestādē nozīmē, ka:

- Ārstniecības iestādei ir jāmeklē jaunas ievirzes un jāpieņem pieeja vadībai.

- **Jārūpējas par saviem darbiniekiem un viņu labbūtību, lai nodrošinātu maksimālu skaidrību par darbu, pienākumiem, iespējām darba vietām, radītu drošu vidi.**

• Jānosaka jēgpilni un piepildāmi mērķi, lai motivētu darbiniekus, sniegtu papildus vērtību sabiedrībai un nodrošinātu ilgtspējīgu darbību.

Stratēģijas izstrāde ir daļa no organizāciju attīstības cikla, lai iedotu TOS jaunu sākumu un attīstību.

3. Vispārīga informācija

| | |
|--|---|
| Nosaukums | Traumatoloģijas un ortopēdijas slimnīca |
| Juridiskais statuss | Valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību |
| Reģistrācijas numurs | 40003410729 |
| Reģistrācijas datums | 18.09.1998. |
| Juridiskā adrese | Duntes iela 22, Rīga, LV-1005 |
| Kontakinformācija | Tālrunis 67399300, e-pasts: tos@tos.lv, mājaslapa: www.tos.lv |
| Pamatkapitāla lielums | 4 044 523,00 EUR |
| Dalībnieku sastāvs | Veselības ministrija (pārstāv valsts sekretārs) – 100% |
| Īpašuma struktūra, t.sk. līdzdalība citās sabiedrībās | 100% TOS kapitāldaļu pieder VM; TOS nav līdzdalības citās sabiedrībās |
| Darbības veidi | Veselības aizsardzība (86), slimnīcu darbība (86.1), specializētā ārstu prakse (86.22), ārstu un zobārstu prakse (86.2), pārējā darbība veselības aizsardzības jomā (86.9), izglītība (85), pētījumu un eksperimentālo izstrāžu veikšana dabaszinātnēs un inženierzinātnēs (72.1), sociālā aprūpe ar izmitināšanu (87), ēdināšanas pakalpojumi (56), pārējā mazumtirdzniecība ārpus veikaliem, stendiem un tirgiem (47.99), citi komercdarbības veidi, kas saistīti ar iepriekš minētajiem komercdarbības veidiem un kas nav pretrunā ar normatīvajiem aktiem |
| Valde | Valdes priekšsēdētāja Anita Vaivode, valdes locekļi: Inese Rantiņa un Modris Ciems |
| Veiktās iemaksas valsts vai pašvaldības budžetā, sadalījumā pa veikto iemaksu mērķiem | 2023.gadā valsts vai pašvaldības budžetā veiktās iemaksas (kopā 7 320 119 EUR): <ul style="list-style-type: none"> ✓ ārstniecības riska fonda iemaksa 14 158 EUR ✓ iedzīvotāju ienākuma nodoklis 2 441 253 EUR ✓ VSAOI 4 421 754 EUR ✓ pievienotās vērtības nodoklis 398 120 EUR ✓ nekustamā īpašuma nodoklis 8 705 EUR ✓ uzņēmējdarbības riska nodeva 2 674 EUR ✓ uzņēmuma ienākuma nodoklis 33 455 EUR |
| Tieši vai netieši saņemtais valsts vai pašvaldības budžeta finansējums (maksā par pakalpojumiem, dotācija un cits finansējums), sadalījumā pa finansējuma piešķiruma mērķiem | Valsts vai pašvaldības budžeta finansējums 2023.gadā – 23 773 160 EUR, kas sadalās sekojoši: <ul style="list-style-type: none"> ✓ stacionāriem pakalpojumiem: 21 206 800 EUR ✓ ambulatoriem pakalpojumiem: 1 574 794 EUR ✓ rezidentu un studentu apmācībai: 991 566 EUR |

Slimnīcas vēsture

TOS vēsturiski daudzus gadu desmitus ir bijusi vadošā veselības aprūpes iestāde valstī muskulo-skeletālo saslimšanu, patoloģiju un traumu seku ārstēšanā, medicīnas ierīču inovācijās un speciālistu izglītošanā.

- 1946.gada 24.jūlijā Rīgā, Dunties ielā 12/22 tika atvērta Rīgas Ortopēdijas un reparaatīvās ķirurģijas zinātniskās pētniecības institūts. Tam bija jāklūst par Baltijas republiku traumatoloģijas, ortopēdijas un reparaatīvās ķirurģijas zinātniskās pētniecības metodoloģisko centru.
- 1959.gadā par institūta direktoru tika iecelts Rīgas Medicīnas institūta Hospitalās ķirurģijas katedras asistents, medicīnas zinātņu kandidāts Viktors Kalnbērzs, kurš izmainīja klīnisko nodaļu profilus, radīja jaunas struktūrvienības. Viens no galvenajiem virzieniem bija ārējās fiksācijas aparātu jaunu modeļu izstrāde un ieviešana praksē.
- 1979.gadā tika veikta institūta struktūru radikāla reorganizācija – tas kļuva par zinātnisku, ārstniecības, mācību un ražošanas apvienību. Institūtā tika ražoti ārējās fiksācijas aparāti, aktivizējās patentu-licenču un informātikas nodaļas darbs, tika attīstīta starptautiskā sadarbība.
- 1994.gadā ar Latvijas Ministru kabineta lēmumu tika likvidēts Latvijas Traumatoloģijas un ortopēdijas zinātniskās pētniecības institūts un izveidota Bezpeļņas organizācija valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību „Traumatoloģijas un ortopēdijas slimnīca”. Slimnīca turpināja nodrošināt pakalpojumu sniegšanu.
- 2004.gada 11.novembrī tika veiktas izmaiņas Uzņēmuma reģistrā: komercreģistrā ierakstīta kapitālsabiedrība TOS, kas ir vienīgā valsts specializētā medicīnas iestāde traumatoloģijā un ortopēdijā.

2020.gadā uzsākts darbs pie vēsturiskā mantojuma digitalizācijas - Slimnīcas arhīvā glabājas 205 atklājumu un izgudrojumu apliecības: Traumatoloģijas un ortopēdijas zinātniskā pētniecības institūta atklājumu un izgudrojumu (patentu) reģistrs periodā no 1960. gada līdz 1988. gadam.

Slimnīcas vēsturiskā infrastruktūra

Pašreizējās TOS ēkas sākotnēji ir bijušas Sarkankalna psihiatriskās slimnīcas ēkas. Sarkankalna slimnīcu 1862.gada 24. decembrī atvēra Rīgas ārsts Gregors Brucers, kuras oficiālais nosaukums bija "Heilanstalt Rothenberg bei Riga" jeb "Asyl Rothenberg".

Tas nozīmē, ka lielākajai daļai slimnīcas korpusu ir vairāk kā 100 gadu vēsture un izmantošanas ilgums.



Ņemot vērā mūsdienu prasības pacientu drošu kustību slimnīcu teritorijā, lai tas būtu drošs, ātrs, kvalitatīvs, tad esošais ēku izvietojums neatbilst daudzām prasībām par pacientu drošu ceļu slimnīcā. Tas liek arvien vairāk domāt par jaunas un mūsdienīgas ēkas būvniecību un ergonomiskiem risinājumiem.

4. TOS raksturojums

TOS ir V līmeņa specializētā slimnīca, kas sniedz neatliekamo un plānveida ambulatoro un stacionāro medicīnisko palīdzību.

Atbilstoši Pārresoru koordinācijas centra 2022.gada 7.jūnija “Valsts kapitālsabiedrību vidēja termiņa darbības stratēģijas izstrādes vadlīniju” 1.pielikumam, TOS ir valsts atkarīga nekomerciāla valsts kapitālsabiedrība, kas primāri nodrošina VM uzdotu nefinanšu mērķu izpildi un tās komerciālā darbība sastāda nebūtisku daļu no TOS darbības.

TOS citu Latvijas veselības aprūpes iestāžu vidū ir ievērojama ar:

- monopfila specializāciju muskulo-skeletālās sistēmas bojājumu ārstēšanā;
- resursiem, zināšanām un pieredzi, kas ļauj veikt visa traumatoloģijas un ortopēdijas spektra operācijas lielā apjomā un augstā kvalitātē;

TOS galvenie darbības virzieni, lai nodrošinātu stratēģiskos mērķus, ir:

| Neatliekamā medicīniskā palīdzība traumatoloģijā un ortopēdijāt.sk. | Plānveida medicīniskā palīdzība traumatoloģijā ortopēdijāt.sk. | Terciārās veselības aprūpes pakalpojumi traumatoloģijā un ortopēdijā |
|---|--|--|
| Ambulatori | Ambulatori | |
| Stacionārā | Stacionārā | |

TOS darbības rādītāji 2022.gadā



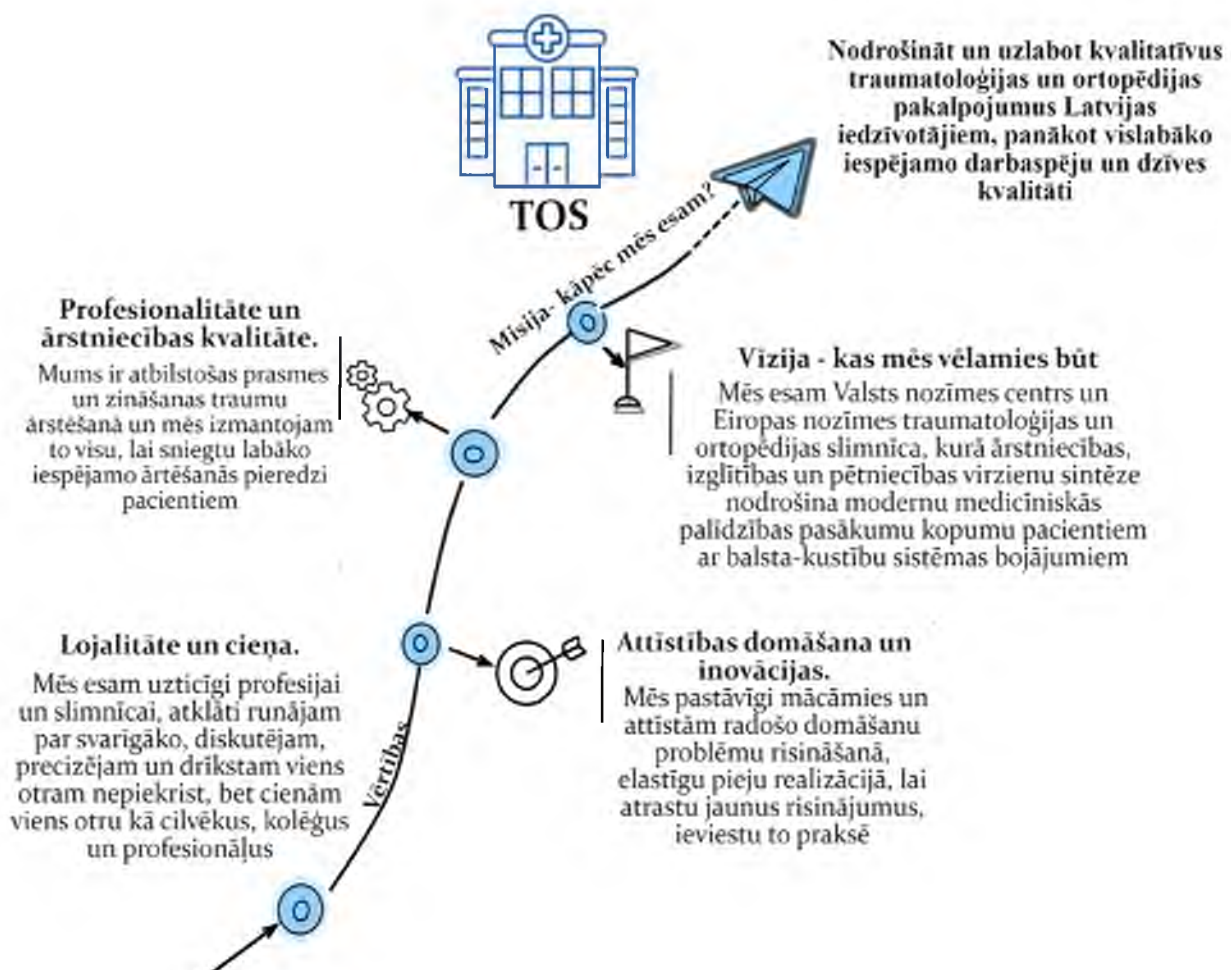
5. Vispārējie stratēģiskie mērķi

Atbilstoši MK rīkojumam Nr. 284 "Par valsts sabiedrības ar ierobežotu atbildību "Traumatoloģijas un ortopēdijas slimnīca" stratēģisko mērķi" ir noteikts TOS vispārējais stratēģiskais mērķis: saglabāt, uzlabot un atjaunot iedzīvotāju veselību, nodrošinot kvalitatīvu, efektīvu un pieejamu neatliekamās un plānveida medicīniskās palīdzības, kā arī terciārās veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu traumatoloģijā un ortopēdijā Latvijas iedzīvotājiem, vienlaikus nodrošinot klīnisko bāzi ārstniecības personu izglītībai un veicinot zinātnes un pētniecības attīstību.

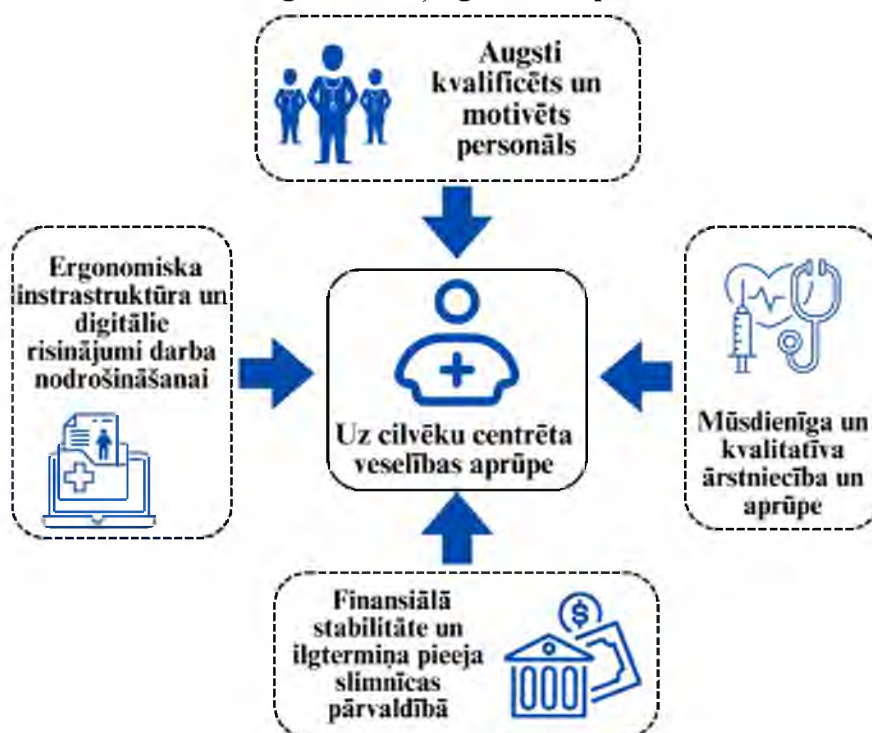
TOS pamatdarbības veidi:

- specifiskā ķirurģija (traumatoloģija, ortopēdija, endoprotezēšana, artroskopiskā ķirurģija, mikroķirurģija, mugurkaula ķirurģija, onkoloģiskā ķirurģija, septiskā ķirurģija);
- radioloģiskā un cita veida diagnostika;
- ambulatorā aprūpe un konsultācijas;
- rehabilitācija;
- apmācība;
- pētnieciskā darbība.

TOS ir vienīgā specializētā slimnīca Latvijā, kas sniedz augsti kvalificētu medicīnisko palīdzību smagu skeleta traumu gadījumos, sekundāru medicīnisko palīdzību smagu, sarežģītu traumu seku likvidēšanā, veic ortopēdiskas operācijas dažādu skeleta un locītavu slimību gadījumos, tādējādi ieņemot neaizstājamu vietu neatliekamās medicīniskās palīdzības un veselības aprūpes ķēdē.



TOS stratēģiskā mērķa galvenie apakšvirzieni

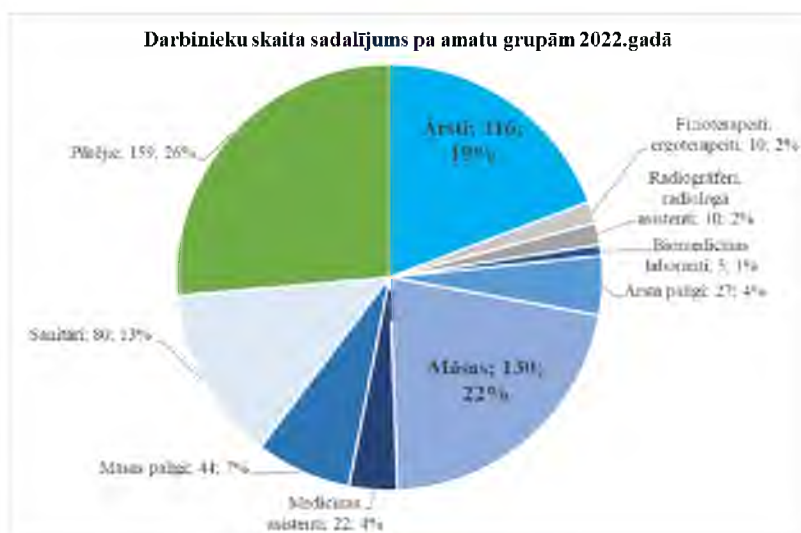


- Izcilība - uz cilvēku vērstu kvalitatīvu veselības aprūpes pakalpojumu nodrošināšana, ņemot vērā TOS līderību veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanā traumatoloģijas un ortopēdijas jomā, tai skaitā onkoloģijas jomā, nodrošinot modernāko ārstēšanas metožu un medicīnas tehnoloģiju pieejamību visas valsts iedzīvotājiem.
- TOS kā inovatīva, izglītībā, zinātnē un pētniecībā atpazīstama ārstniecības iestāde, kas nodrošina modernu medicīniskās palīdzības sniegšanu pacientiem ar balsta-kustību sistēmas bojājumiem.
- TOS kā augsti digitāli attīstīta ārstniecības iestāde, tostarp nodrošinot attālināto pakalpojumu klāstu, attīstot telemedicīnas un telekonsultāciju pakalpojumu sniegšanu, kas ļautu palielināt pacientu pieejamību pie speciālistiem.
- Ilgtspēja - veselības aprūpes pakalpojumu fokusēšana ne tikai uz tūlītēju palīdzības nodrošināšanu, bet arī uz pakalpojumu pēctecības un integrētās veselības aprūpes nodrošināšanu un jaunu metožu ieviešanu.
- Ārstniecībā, izglītībā un pētniecībā starptautiski atzīta ārstniecības iestāde, kas ir attīstījusi resursus, lai nodrošinātu regulāru un visaptverošu zināšanu nodošanu citām ārstniecības iestādēm reģionos.

6. Pārskats par esošo situāciju un paveikto

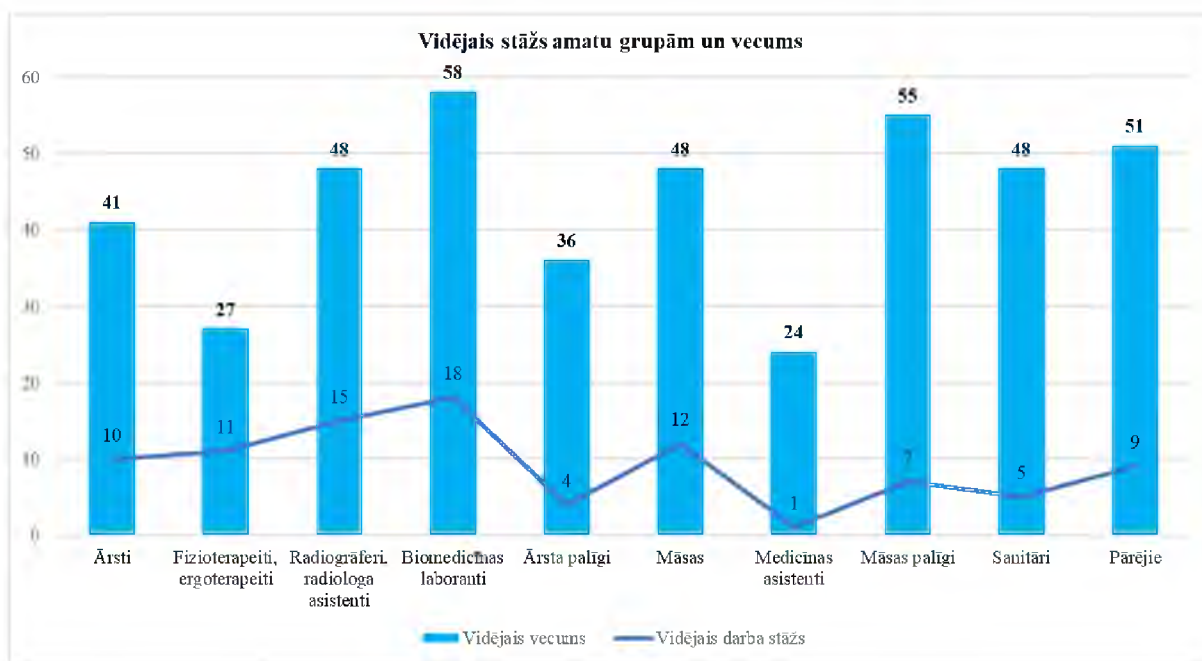
6.1 Personāls un darba samaksa

TOS darbinieki vienmēr ir bijuši profesionāļi savā nozarē. Darbinieku uzticēšanās TOS kā darba vietai ir uzskatāma par augstu novērtējumu un lojalitātes izrādīšanu gan profesijai, gan iestādei.



Pārējo darbinieku grupa ietver sevī arī administrācijas darbiniekus, kas kopējā skaitā ir 35 cilvēki (5% no kopējā darbinieku skaita), kas ikdienā pilda administratīvās funkcijas, t.sk., valde, ārstniecības personām, kuras tiešā veidā nav saistītas ar pacientu ārstēšanu, personāla daļa, grāmatvedība, u.c.

2022.gada nogale parādīja, ka darbinieki arī paši ir noguruši un daudz slimo (2022.gadā slimības lapu skaits salīdzinot ar 2021.gadu pieaudzis par 47.34%, savukārt, slimošanas ilgums par 18.47%), darbiniekiem nākas strādāt papildus virsstundas, lai nodrošinātu TOS nepārtrauktu darbu. Tas lika veikt dažādus labbūtības veicināšanas pasākumus. Viens no tiem – profesionāla psihoterapeita konsultācijas.



Ņemot vērā valstī vispārējo medicīnas personāla atalgojumu, arī TOS valde katru gadu pārskata “Nolikumu par personāla darba samaksas noteikšanu” un veic izmaiņas: 2020.gadā tika palielināts atalgojums vidēji par 8.3%. 2021.gadā atlīdzība kopā ar darba devēja VSAOI pieauga par 18,5% salīdzinot ar 2020.gadu. 2022.gadā atlīdzība kopā ar darba devēja VSAOI pieauga par 9.8% salīdzinot ar 2021. gadu.

2020./2021. akadēmiskajā gadā savas apmācības TOS uzsāka 27 dažādu specialitāšu ārsti. Turpinot plānot darbinieku pēctecību un paaudžu nomaiņu, regulāri notiek darbs ar izglītības iestādēm,

uzrunājot jaunus speciālistus, aicinot praksē un pieredzes apmaiņā, piešķirot stipendijas ne tikai ārstu specialitātēs, bet arī aprūpes specialitātēs. 2022.gadā četri traumatoloģijas ortopēdijas rezidentūras absolventi un viens anestezioloģijas reanimatoloģijas absolvents uzsākuši darbu TOS. Katru gadu notiek rezidentu darba sasniegumu izvērtēšana un labākajiem tiek piedāvāta pastāvīga darba vieta TOS.

2023.gadā praktizējošo māsu un praktizējošo ārstu skaita attiecība bija 1,94. Plānots pakāpeniski to tuvināt OECD valstu vidējam līmenim, kas sastāda 2,6.

TOS aktīvi veido sadarbību ar medicīnas izglītības iestādēm, kuras realizē māzinību studiju programmas ar nolūku piesaistīt cilvēkresursu medicīnas asistenta un vispārējās aprūpes māsas amatiem.

2021. gada 16. decembrī TOS noslēdza sadarbības līgumu Nr. 01-32.3.2 /6/2021 par ES fondu 2014.–2020.gada plānošanas perioda Darbības programmas “Izaugsme un nodarbinātība” prioritārā virziena “Sociālā iekļaušana un nabadzības apkarošana” 9.2.7. specifiskā atbalsta mērķa „Atbalsts ārstniecības personām, kas nodrošina pacientu ārstēšanu sabiedrības veselības krīžu situāciju novēršanai” projekta īstenošanu. Projekta mērķis - sniegt atbalstu ārstniecības personām (medicīnas māsām un māsas palīgiem), kas nodrošina pacientu ārstēšanu sabiedrības veselības krīžu situāciju novēršanai “Ārstniecības personu piesaiste, darbam Rīgā”. Projekta ietvaros kompensāciju ir saņēmušas 5 ārstniecības personas: 2 vispārējās aprūpes māsas, 3 māsas palīgi.

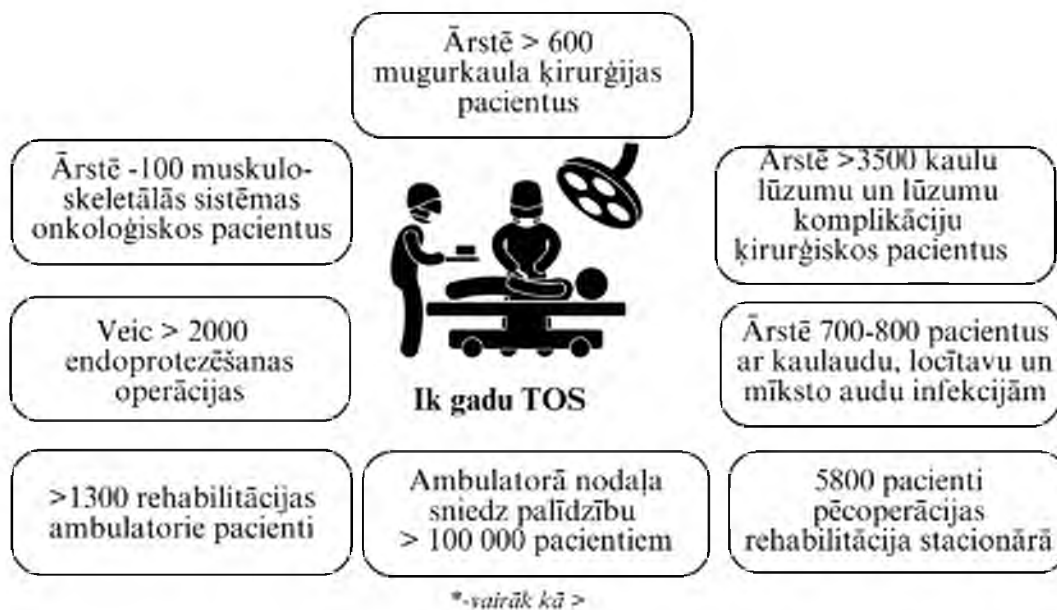
6.2 Ārstniecības un aprūpes process

TOS ir lielākais vienkopus strādājošo ārstu traumatologu- ortopēdu skaits. Daļa ārsti ir ieguvuši starptautisku izglītību un specializāciju, kāda nav nozares ārstiem citās slimnīcās.

References centrs, uz kuru tiek pārvesti sarežģītākie gadījumi komplikētu traumu seku ārstēšanai no visas Latvijas.



Vienkopus esoši tehnoloģiskie resursi un Latvijā lielākais un kvalitatīvākais implantu klāsts plašā izvēlē ļauj veikt jebkuras sarežģītības lūzumu ārstēšanu atbilstoši starptautiski pieņemtām AO Trauma vadlīnijām.



2023. gadā plānveida stacionāro pacientu skaits sasniedza 3839 pacientus, bet ambulatoro apmeklējumu skaits 114 570 pacientus.

Kaulu lūzumu un lūzumu komplikāciju ķirurģija.

Nodrošināta moderna un ātra ārstēšana, atbilstoši starptautiskajām vadlīnijām un ar labākajiem klīniskajiem rezultātiem, nodrošinot pacientam iespēju īsā laikā atsākt savu sociālo un ekonomisko aktivitāti.

Orto – geriatricas pacientu grupai droša, stabila ķirurģiska ārstēšana iespējami īsākajā laikā pēc nonākšanas slimnīcā, kā visefektīvākā pacientu mirstības novēršana pēc traumas.

Mazinvažīvas, video-asistētas operācijas (artroskopijas) pleca, ceļa, elkoņa un plaukstas locītavām, tajā skaitā saišu rekonstrukcijas un artikulāras kaulu lūzumu osteosintēzes.

Septiskā un rekonstruktīvā ķirurģija (kas specializējas osteomielīta izgulējumu, hronisku ādas, mīksto audu un čūlu ārstēšanā, tajā skaitā mikroķirurģijas tehnikā).

No 2012. gada notiek aktīva kaulaudu, locītavu un mīksto audu infekciju ārstēšana.

Ķirurgi ir starptautiskās apvienības *European Bone and Joint Infection Society (EBJIS)* biedri.

Vienīgā Latvijā mikrobioloģijas laboratorija, kur veic evakuēto implantu sonifikāciju ar mērķi noteikt precīzus iekaisumu izraisošos mikroorganismus.

Pieredze ārstējot Krievijas militārajā agresijā pret Ukrainu cietušos Ukrainas karavīrus ar šautiem un sprādzienu izraisītiem ekstremitāšu inficētiem ievainojumiem, tai skaitā izmantojot rekonstruktīvās ķirurģijas metodes.

Mugurkaula ķirurģija.

Mugurkaula ķirurģija ir specifiska traumatoloģijas un ortopēdijas specialitāte, kas nodarbojas ar ļoti būtisku funkcionēšanas traucējumu novēršanu pacientiem ar dažādām mugurkaula slimībām. Mugurkaula ķirurģijas operācijas ir resursu ietilpīgas, tām nepieciešams augsti kvalificēts medicīniskais personāls, sarežģītas iekārtas un specifiski iekārtota un aprīkota operāciju zāle.

TOS ir vienīgā slimnīca Latvijā, kas sniedz neatliekamo ķirurģisko palīdzību mugurkaulāja lūzumu gadījumos un kur tiek veiktas 360 grādu spondilodēzes operācijas, kuru laikā mugurkaulāja skriemeļi fiksēti ne tikai no mugurpuses, bet arī ar priekšēju, retroperitoneālu pieeju, kas nodrošina stabilāku skriemeļu fiksāciju, pielietojot lielāka izmēra starpskriemeļu disku aizvietojošu implantu. Kā

arī, kur tiek veiktas traumatisku mugurkaulāja bojājumu fiksācijas operācijas mazināšanā veidā, gadījumos bez traumatiskiem nervu bojājumiem.

TOS ir vadošā loma komplikētu deģeneratīvu un onkoloģisku mugurkaulāja saslimšanu ķirurģiskā ārstēšanā.

Muskulo-skeletālās sistēmas onkoloģisko slimību diagnostika un ārstēšana.

Starptautiskās vēža pētniecības aģentūras dati liecina, ka pasaulē katru gadu ir aptuveni 18 mlj jaunu saslimšanas gadījumu, bet mirst vairāk kā 8.0 mlj. cilvēku, tostarp ar kaulu audzējiem. Palīdzību saņem visi Latvijas iedzīvotāji, kuriem ir nepieciešama ļaundabīgo kaulaudu un mīksto audu audzēju diagnostika un ķirurģiskā ārstēšana.

TOS ir ES prasībām atbilstoša patohistoloģijas laboratorija, kas nodrošina nepārtrauktu kaulu un locītavu sistēmas audzēju histoloģisko paraugu plūsmu un uzkrāšanu.

Locītavu endoprotezēšana.

Vēsturiski Latvijā TOS bija pirmā, kurā uzsāka locītavu endoprotezēšanas. Ortopēdija, tāpat kā citas nozares, nemitīgi attīstās un modernizējas, arī endoprotezēšanai paredzētie instrumenti, kas ļauj veikt operācijas mazāk traumatiski un ātrāk. Diemžēl, to izmaksas ir visai augstas un bez efektīvas ortopēdijas plānošanas valsts mērogā nebūs iespējas piedāvāt šai pacientu grupai pēc iespējas saudzējošāku pakalpojumu, pēc kuras varētu īsā laikā atsākt savu sociālo un ekonomisko aktivitāti.

TOS tiek veiktas pleca, elkoņa, spieķa kaula galviņas, I plaukstas kaula pamatnes (CMC) locītavu endoprotezēšana, kur veic arī sarežģītas endoprotēžu revīzijas operācijas.

TOS ir slimnīca Baltijā, kur veic I plaukstas kaula pamatnes (CMC) locītavu endoprotezēšanu.

Izveidots un uzturēts valstī vienīgais endoprotezēšanas reģistrs, kas šobrīd kalpo par vienīgo Latvijas indikatīvo rādītāju ES valstu līmenī.

Intensīvā pacientu aprūpe un anestezioloģija.

Ir īpaši aprīkota, lai sniegtu intensīvu palīdzību pēc liela apjoma ortopēdiskām operācijām un to septiskām komplikācijām.

Anestezioloģijas nodaļā katru gadu tiek izstrādātas un atjaunotas vadlīnijas pēcoperācijas atsāpīnāšanā, antikoagulantu lietošanā, antikoagulantu lietošana un reģionālā anestēzija, cukura diabēta ārstēšanas vadlīnijas utt.

Nodaļā anestēzijas veikšanai tiek izmantotas inovatīvas metodes, kā analgēzijas nocicepcijas indeksa mērīšana, elektroencefalogrāfija un sedācijas dziļuma mērīšana operāciju laikā, reģionālās skābekļa oksigenācijas un skābekļa rezerves indeksa mērīšana.

Pašlaik notiek ES un Eiropas komisijas atbilstošs PAIN OUT pētījums, kas mēra pacientu atsāpīnāšanas kvalitāti, identificē trūkumus un iniciē turpmākos uzlabojumus.

Sterilizācija un sterilo materiālu apgāde.

Pirmā ES standartiem atbilstošā sterilizācijas nodaļa Latvijā, kas organizēta atbilstoši Eiropas epidemioloģiskās drošības, instrumentu loģistikas un tehnisko risinājumu standartu prasībām.

Dienā vidēji tiek sagatavotas aptuveni 250 STV, kurās ir līdz pat 13 000 instrumentu vienības. Tas ir ļoti augstas intensitātes darbs, kurš ir ekvivalents daudzprofilu klīnisko stacionāru sterilizācijas nodaļu darbam, piemēram RAKUS.

Uzlabojumi ārstniecības procesā 2021.-2022.gadā:

1. Kopš 2021.gada TOS darbību sākusī jauna struktūrvienība - Audu centrs. 2022.gadā centrs ir saņēmis atļauju (LV00AC21) veikt audu un šūnu izmantošanas darbības.:
2. Veikta visaugstākā sarežģītības līmeņa, multidisciplināra operācija pacientam ar onkoloģisku apakšējās ekstremitātes saslimšanu, aizvietojot bojātos kaulus un ceļa locītavu ar endoprotēzi,

bet mīkstos audus ar lēveri no citas ķermeņa daļas. TOS tiek attīstīta šāda metodika ne tikai gadījumiem ar onkoloģiskām sasilšanām, bet arī ar hroniskiem kaulu iekaisumiem.

3. Tika veiktas vairākas mugurkaulāja paraugoperācijas, izmantojot neironavigācijas un 3 dimensiju vizualizācijas iekārtas, kuras ir plānots iegādāties finansējuma piešķiršanas gadījumā.
4. Pirmo reizi Baltijā uzsākta I plaukstas kaula pamatnes (CMC) locītavas endoprotezēšana. Pēc statistikas datiem no šīs locītavas osteoartrīta cieš aptuveni 17% vīriešu un 21% sieviešu. Šī slimība būtiski ierobežo pacientu darbaspējas un mazina dzīves kvalitāti, apgrūtinot plaukstas satvērienu un radot pastāvīgas sāpes. Tā ir visai bieža profesionālā sasilšana.
5. Sadarbībā ar SIA "Datamed", TOS izmēģināta Francijas uzņēmuma "Gleamer" mākslīgā intelekta sistēmas BoneView lietošana kaulu lūzumu diagnostikas uzlabošanai. Secināts, ka sistēma paātrina Traumpunkta darbu un samazina diagnostikas kļūdas.
6. Apgūta jauna pieredze ārstējot pacientus ar komplikētiem lūzumiem vai muskuloskeletālās sistēmas septiskām sasilšanām kombinācijā ar smagu, paralēli noritošu Covid-19 infekciju.

TOS darba rezultātus lielā mērā ietekmēja ārējie apstākļi – valsts lēmumi par finansēm ārstniecības iestādēm un pandēmija. Pamatojoties uz Valsts operatīvās medicīniskās komisijas 2021.gada 22.oktobra lēmumu par TOS iesaistīšanu Covid-19 pozitīvu traumatoloģijas pacientu ārstēšanā, tika atvērtas 40 infekcijas profila gultas, slēdzot ortopēdijas profila gultas. Lai nodrošinātu Covid-19 pacientu ārstēšanu, tika ierīkotas papildus 22 skābekļa pieslēguma vietas, kā arī papildus iegādāti un palielināti individuālo aizsardzības līdzekļu krājumi TOS personālam. Lai nodrošinātu atbilstošas epidemioloģiskās prasības un drošu pacientu plūsmu, nācās ievērojami samazināt gan stacionāros, gan ambulatoros pakalpojumus.

Katru gadu tiek organizēti iepirkumi par aprūpes priekšmetu, medicīnas preču, artroskopisko instrumentu piegādi, medikamentu, spēka un pneimatisko instrumentu komplektācijas daļu nomaiņu un papildināšanu, tīrīšanas, dezinfekcijas un higiēnas līdzekļu, endoprotēžu, mugurkaula un osteosintēzes implantu iepirkumi.

Nemot vērā, ka atsevišķu medicīnisko iekārtu iegādes gads ir 2007.gads, TOS ir būtiski nepieciešams atjaunot medicīnas tehnoloģijas, lai arī turpmāk varētu nodrošināt pacientiem kvalitatīvu medicīnisko aprūpi. Medicīnas tehnoloģiju atjaunošana dos arī papildus iespēju sniegt efektīvāk ārstniecību aprūpi, piesaistīt jaunos speciālistus, kuri vēlas izmantot mūsdienīgu aprīkojumu, kā arī cels TOS prestižu kā ārstniecības iestādei. Nevar arī aizmirst, ka mūsdienīgu tehnoloģiju izmantošana palielina darba produktivitāti un samazina izmaksas uz vienu darba vienību.

Tikai 2023.gadā pamazām slimnīca atgriežas ierastajā ritmā un plāno, kā vēl efektīvāk izmantot esošos resursus, t.sk. cilvēkresursus, finanšu, tehniskos u.c., lai saglabātu pakalpojumu kvalitāti, palielinoties pacientu plūsmai slimnīcā.

Šobrīd, diemžēl, TOS ar esošajiem resursiem ar grūtībām spēj nodrošināt traumas guvušu pacientu savlaicīgu ārstēšanu, jo pēdējos piecos gados to skaits ir pieaudzis vairākkārt, turklāt arvien vairāk ir jāuzņem pārvestie pacienti no citām Latvijas ārstniecības iestādēm, tajā skaitā no RAKUS un PSKUS. Palielinās arī to pacientu skaits, kuri pakalpojumu izvēlas saņemt TOS pašī. Tāpat ir nepietiekami resursi strutainajā ķirurģijā, endoprotezēšanā, mugurkaula ķirurģijā, mazināzīvajā videoķirurģijā, kur veidojas garas pacientu gaidīšanas rindas. TOS infrastruktūra darbojas ar regulāru pārslodzi. Ir izveidojies telpu un tehnisko risinājumu deficīts, un klīniskais darbs nereti balstās uz darbinieku profesionālo degsmi un empātiju. Lai TOS varētu turpināt nodrošināt Latvijas iedzīvotājiem patiesi augtas kvalitātes pakalpojumus, jau šobrīd attīstības ietvaros ir jāveic investīcijas.

6.3. Izglītība, pētniecība un zinātne

Ministru kabineta noteiktajā Slimnīcas Stratēģiskajā mērķī ir ietverts uzdevums par ārstniecības personu izglītību, kā arī zinātnes un pētniecības attīstību.

Izglītības, pētniecības un zinātnes pasākumus TOS koordinē Izglītības un zinātnes grupa (turpmāk tekstā - IZG), sadarbībā ar universitātēm un citām izglītības iestādēm.

IZG darba nozīmīga daļa saistāma ar rezidentūras studiju nodrošināšanu Traumatoloģijas un ortopēdijas slimnīcas rezidentiem traumatoloģijas ortopēdijas, anestezioloģijas un laboratorijas ārsta specialitātēs.

Latvijas universitātes un Rīgas Stradiņa universitātes studējošo nākamo ārstu, māsu un funkcionālo speciālistu prakšu organizēšana TOS ir būtiska funkcija pilnvērtīgā izglītības procesā.

TOS realizētie pētījumi tiek uzskaitīti IZG Pētījumu reģistrā. Lielāko pētījumu daļu veido studentu zinātniskie darbi un ārstniecības procesu novērtējuma pētījumi. TOS nodrošina klīnisko bāzi arī doktorantūras studiju un klīniskajiem pētījumiem.

Prioritāte ir starptautiskā sadarbība un profesionālās pieredzes apmaiņa.

Tuvākajos gados plānots turpināt uzsākto un veicināt visa veida aktivitātes, kas saistāmas ar izglītības, pētniecības un zinātnes pasākumu kvalitātes un apjomu pieaugumu.

6.4. Infrastruktūra un informācijas tehnoloģiju komunikācijas

Infrastruktūra un IT Iepirkumu procedūru rezultātā tika veikta virkne pasākumu, kas būtiski uzlabo pacientu aprūpes kvalitāti klīniskajās nodaļās un kopējo TOS darbību kopumā.

2022.gadā līdzekļu taupības nolūkos un iespēju robežās remontdarbus veica Saimniecības daļas darbinieki. Kopumā palielinājušies izdevumi saimniecisko iekārtu tehniskajai apkopei, remontam, kā arī pieauguši izdevumi nekustamā īpašuma uzturēšanai, darba aizsardzības sistēmas uzturēšanai, deratizācijas pakalpojumiem.

Uzlabojot vidi TOS teritorijā, 2022 .gadā tika noslēgti līgumi par iebraukšanas vārtu ceļa seguma remontu, logu mazgāšanas pakalpojuma nodrošināšanu, siltumtrases izbūvi Dunties ielā 22 K-5 ēkai, katlumājas jumta kores remontu, cauruļvadu siltumizolācijas materiālu piegādi, teritorijas apsaimniekošanu.

Būtiskākie projekti pēdējos divos gados (2021.-2022.g.): jaunas operāciju zāles izbūve ķirurģisko operāciju nodaļas 5. blokā ar NVD finansējuma palīdzību. No 2019. gada beigām līdz 2022.gadam tika realizēts ERAF projekts Nr.9.3.2.0/17/I/002 (renovēts 1.operāciju bloks, 1.nodaļas telpas, iepirka medicīniskā aparatūra).

Ir izveidota TOS darba grupa projektam “Attīstības perspektīvas realizācija”: lai prognozētu nākotnes pacientu plūsmu, izvērtētu esošo telpu kapacitāti un atbilstību mūsdienīgām prasībām, noteiktu priekšrocības jaunas ēkas izbūvei salīdzinājumā ar esošo telpu optimizāciju un sagatavotu jaunas ēkas skiču projektu.

TOS nepārtraukti pilnveido savu IT infrastruktūru, lai nodrošinātu stabilu un nepārtrauktu datorsistēmu darbu un neradītu draudus informācijas pieejamībai, kas varētu ietekmēt ārstniecības gaitu. TOS iekļaujas valstī ieviestajā e-veselības sistēmas infrastruktūrā. Notiek datu apmaiņa starp e-veselības sistēmu un TOS lietoto Ārsta Biroju un Datamed informācijas sistēmu, tiek nosūtītas saites uz radioloģiskajiem izmeklējumiem un to aprakstiem. TOS plāno realizēt jaunu funkcionalitāšu ieviešanu saskaņā ar e-veselības attīstības valsts stratēģisko plānu.

Lai nodrošinātu datu drošību, servisi tiek pārvietoti uz mākoņpakalpojumiem, TOS atstājot tikai tos, kuru nepārtraukta pieejamība un neatkarība no interneta pieslēguma ir kritiski svarīga.

Notiek intensīva jaunu resursu vadības sistēmas “Horizon” un portāla HoP moduļu ieviešana un apguve, ar mērķi samazināt birokrātisko procesu un pēc iespējas nodrošināt pašapkalpošanās iespēju darbiniekiem.

Sadarbībā ar SIA “Visma Enterprise” tiek strādāts pie automatizētas, mākslīgā intelekta pārvaldītas darba laika plānošanas sistēmas ieviešanas, notiek pilotprojekts. Notiek sarunas ar sabiedrību “Tilde” un tās sadarbības partneriem par automatizētas medicīniskās runas atpazīšanas tehnoloģiju ieviešanu medicīniskās dokumentācijas sagatavošanas procesā. Tika izstrādātas un ieviestas vadlīnijas TOS darbiniekiem par energotaupīšanas pasākumiem IT sektorā.

Turpinās atkārtoti lietojamo medicīnas ierīču aprītes un loģistikas programmas Synapsis ieviešana, kas nodrošinās pilnu ķirurģisko instrumentu krājumu apzināšanu, izmantošanas efektivitātes noteikšanu, apstrādes procesa dokumentēšanu un izsekojamību līdz gala lietotājam.

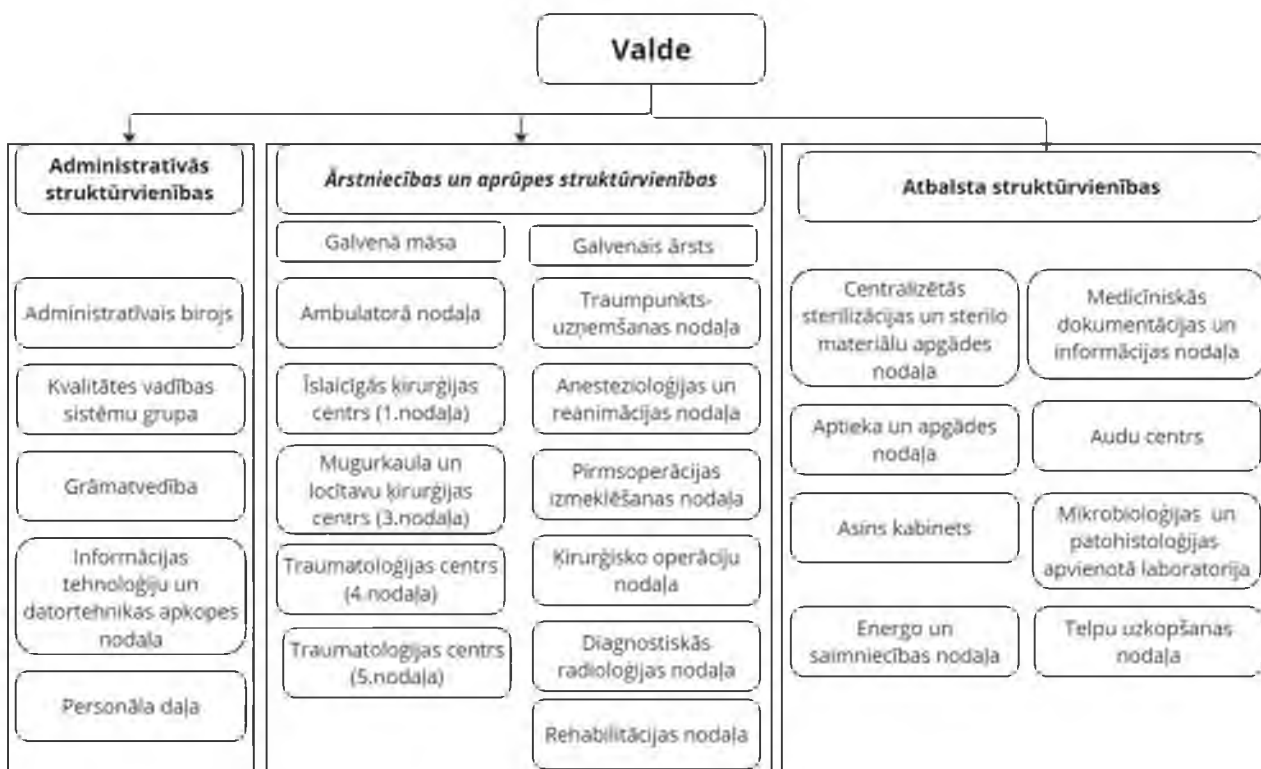
6.5. Administratīvā un finanšu vadība

Lai nodrošinātu efektīvu un operatīvu Slimnīcas pārvaldību un organizētu Slimnīcas Valdes darbu ir noteikts Valdes kompetenču sadalījums Valdes ietvaros:

- valdes priekšsēdētāja vada un organizē valdes un TOS darbu, nosaka un pārrauga medicīnisko un saimniecisko darbību, plāno cilvēkresursu izmantošanu, nodrošina finanšu vadību, analītisko darbu un uzskaiti kopumā, kā arī kontrolē šo resursu racionālu izmantošanu;
- valdes locekle organizē un vada iepirkumu procedūras, organizē un pārrauga pacientu aprūpes kvalitāti, izvērtē medicīnisko un aprūpes pamatlīdzekļu nepieciešamību, dokumentē un organizē iepirkuma priekšmetu aprobāciju;
- valdes loceklis organizē un vada ārstniecības, izglītības un zinātniskās pētniecības procesus, koordinē sadarbību ar ārstniecības, izglītības, zinātnes iestādēm un sabiedriskām organizācijām.

Slimnīcas organizatoriskā struktūra veidota saskaņā ar galvenajiem darbības virzieniem – ārstniecība un aprūpe. Visas struktūrvienības pakļautas Slimnīcas Valdei, kas vada TOS darbu.

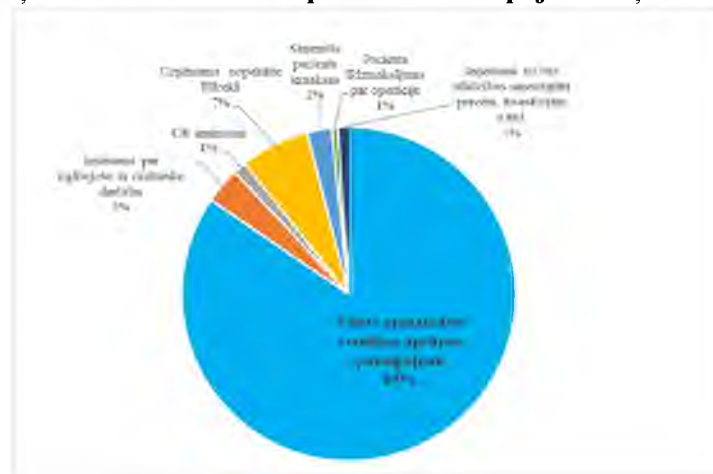
Slimnīcas administratīvās un atbalsta funkcijas īsteno Valde, administrācijas 7 struktūrvienības un ārstniecības un aprūpes vadītāji. Ārstniecības un aprūpes funkcijas ir apvienotas 13 struktūrvienībās, infrastruktūras uzturēšanas funkciju veic 2 struktūrvienībās.



Lai nodrošinātu ISO 9001 standartu, tika veiktas darbības kvalitātes sistēmas uzturēšanai: ir izstrādāti un/vai aktualizēti un apstiprināti iekšējie normatīvie dokumenti administratīvo, ārstniecības, aprūpes, finanšu procesu sakārtoībai, pārskatāmībai un kontrolei.

Lai pacientiem tiktu nodrošināta iespēja saņemt kvalitatīvus valsts apmaksātus veselības aprūpes pakalpojumus, TOS, ievērojot visas normatīvajos aktos noteiktās prasības, slēdz līgumus ar NVD. Savstarpēji noslēgtajā līgumā noteiktā finansējuma apjoma īpatsvars vidēji 2022.gadā bija 89% no TOS kopējiem ieņēmumiem.

Citi ieņēmumu avoti un to īpatsvars no kopējiem ieņēmumiem.



2022. gadā valsts apmaksātiem veselības aprūpes pakalpojumiem plāns pārpildīts par 1004768 eiro jeb 5% (stacionāriem pakalpojumiem izpilde lielāka par 1062341 eiro, ambulatorajiem pakalpojumiem izpilde mazāka par 57 573 eiro). Ieņēmumiem par rezidentu apmācību plāns pārpildīts

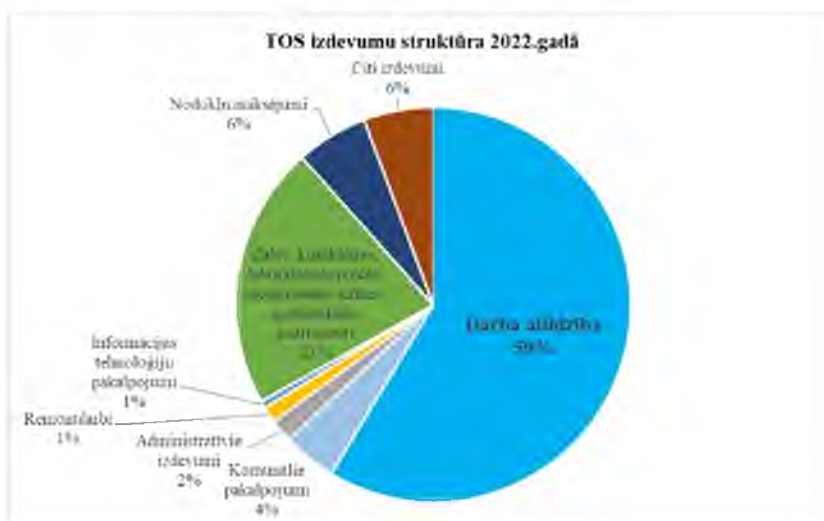
par 70678 eiro, ieņēmumiem no bezmaksas saņemtajiem medikamentiem plāns pārpildīts par 55507 eiro, ieņēmumiem no ambulatorajiem un stacionārajiem maksas ieņēmumi plāns pārpildīts par 115598 eiro.

Viens no būtiskākajiem faktoriem, kas izriet no augstākminētā, ir savstarpēji noslēgtajā līgumā noteikto prasību un pienākumu izpilde, kā, piemēram:

- Ievērot normatīvos aktus, kas attiecas uz veselības aprūpes organizāciju, pakalpojumu sniegšanu un pakalpojumu kvalitātes nodrošināšanu;
- Plānot veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanas nodrošinājumu pa periodiem, ņemot vērā: nepieciešamību nodrošināt pacientiem veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību kalendārā gada laikā kalendārajam gadam noteiktās summas ietvaros;
- Prioritāri sniegt veselības aprūpes pakalpojumus pacientiem ar neatliekamām medicīniskām indikācijām, attiecīgi sniedzot plānveida palīdzību esošā piešķirtā finansējuma ietvaros.

Lai TOS līguma izpildes darbības laikā neciestu zaudējumus, tiek veikti pasākumi:

- Plānveida pacientu kustības plānošana un kontrole;
- Sniegto veselības aprūpes pakalpojumu apjoma plānošana, vadoties no finanšu izlīdzināšanas un sezonālā principa, proti – ziemas un rudens mēnešos strādāt ar lielāku intensitāti, lai vasaras mēnešos un darbinieku atvaļinājuma laikā, kad TOS gultu noslogojums un operativitāte samazinās, sniegto pakalpojumu apjoms noslēgtā līguma ietvaros gada laikā izlīdzinātos;
- Preču un pakalpojumu iepirkšana atbilstoši Publisko iepirkumu likumā noteiktajai kārtībai;
- TOS budžeta kārtējam kalendārajam gadam sastādīšana un kontrole.



Kopējie ieņēmumi 2022.gadā bija EUR 25 622 227, no tiem darba samaksai tika novirzīti EUR 14 690 727. Pēc attēlā norādītās informācijas, TOS lielākie izdevumi ir darba atlīdzībai, medikamentu un medicīnas preču iegādei. Izdevumi atlīdzībai no gada uz gadu palielinās, jo valsts piešķirtā finansējuma apjoms vairs nespēj nosēgt pieaugušās pakalpojumu un medicīnas preču izmaksas.

Pašreiz atalgojums aprūpes speciālistam tiek mērīts saskaņā ar LR normatīvajiem aktiem, nosakot “amata darba algu” par faktiski nostrādātajām darba stundām. Taču tas nav objektīvs darba apjoma rādītājs, jo netiek veikta uzskaitē par ārstniecības un aprūpes sarežģītību.

Vadoties no augstākminētā, viens no būtiskākajiem darbības faktoriem, kas nosaka TOS darbības rezultātus, ir savstarpēji noslēgtā līguma ar Nacionālo veselības dienestu vadīšana, kontrole, uzraudzība, kā arī nepārtraukta sadarbība līguma nosacījumu uzlabošanai.

6.6. Pacientu pieredzes slimnīcā uzlabošana

Papildus ārējos normatīvajos aktos un vadlīnijās prasītajam, TOS regulāri veic PREMS (Patient reported experience measurement system) jeb pacientu pieredzes aptaujas, kuras ir balstītas uz pacientu pieredzes aptaujas standartu HCAHPS (Hospital Consumer Assessment of Healthcare Providers and Systems). Aptauja ir anonīma un tā ir iespēja sniegt atgriezenisko saiti par pieredzēto ārstēšanas un uzturēšanās laikā slimnīcā, kā rezultātā ir iespējams iegūt priekšstatu par nepieciešamiem procesu uzlabojumiem. 2022. gadā TOS PREM aptaujā ir piedalījušies 1086 pacienti, kas ir 15,7 % no kopējā izrakstījušos pacientu skaita, un no tiem aktīvākā pacientu vecuma grupa ir vecumā no 50 - 64 gadiem. 2022. gada KPI - apmierinātības indekss raksturo pozitīvu tendenci par pacientu pieredzi. Pacienti kā pozitīvu vai gandrīz labu pieredzi ir novērtējuši šādos kritērijos: stacionēšanas informētība (75,9 %), pēc stacionēšanas informētība (82,4%), atbalsts (77,3%), saskarsme (88,4%), vide (82,4%), savukārt, kritērijs drošība raksturo 60,3% aptaujāto kopējo vērtējumu.

Izrietot no 2022. gada minētajiem rezultātiem vides pilnveidošanas ietvaros tika veikta personāla izsaukuma sistēmas uzstādīšana 4. nodaļas un Pirmsoperācijas izmeklēšanas nodaļas palātās. Aptaujas sadaļās, kur pacientiem ir iespēja paust viedokli, tiek norādīts par atsevišķiem aspektiem, kuriem ir nepieciešami procesu pilnveidojumi - ēdināšanas pakalpojuma kvalitāte, profesionālu komunikācijas un saskarsmes kultūra, vides un infrastruktūras labiekārtošana.

Pacientu pieredzes mērījumu rīks neparedz gūt pacientu viedokli par ambulatoro darbu, tāpēc TOS Ambulatorajā nodaļā 2021.gadā tika uzstādīta apskaņošanas sistēma un iegādātas autortiesību licences. Pacientiem tiek atskaņota nomierinoša mūzika un, vajadzības gadījumā, publiski paziņojumi.

Ar mērķi uzlabot klientu apkalpošanas kvalitāti, ir uzsākta reģistratūru telefona sarunu ierakstīšana. Pacientus par ieraksta faktu un viņu tiesībām informē ieraksts sarunas sākumā, tas ļauj paaugstināt klientu apkalpošanas efektivitāti un kultūru.

No 2022.gada ir uzsāktas attālinātās konsultācijas pacientiem, kas ļauj palielināt pacientu pieejamību pie speciālistiem.

Jāsecina, ka kopumā pacientu prasības aug attiecībā pret vides pieejamību, labiekārtošanu, ērtībām, tas nozīmē, ka nākotnē ir jāparedz līdzekļi TOS vides uzlabošanai klīniskajās nodaļās.

7. Vides faktoru analīze

Šīs nodaļas ietvaros apkopotas TOS iekšējās stiprās un vājās puses, kā arī identificēti būtiskie draudi un iespējas. Tāda veida analīze palīdzēs izprast TOS attīstības virzienus, lielākos riska faktoros.

Atsevišķi tiek izdalīti ārējie faktori, kuri tiek izskatīti, izmantojot PESTEL metodes principus. (PESTEL – Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal factors)



TOS ir valstiski svarīga slimnīca, sevišķi, ja ņem vērā ģeopolitisko situāciju un tās izmaiņas. Jau šobrīd TOS darbinieki ir iesaistījušies palīdzības sniegšanā Ukrainas karavīriem. Līdz ar to domājot arī par nākotnes darbu un iespējām, jāņem vērā TOS kompetences, pieredze un spēja ātri un kvalitatīvi sniegt medicīniskos pakalpojumus. Ekonomisko situāciju TOS nevar ietekmēt, bet sadarbojoties ar VM un citām iestādēm, kā arī meklējot investīcijas un jaunus sadarbības partnerus, tā būtu iespēja stabilizēt un attīstīt TOS finanšu plūsmu. Cilvēku skaita izmaiņas un vecums būtiski ietekmē TOS darbības principus un nākotnes plānus. Cilvēku novecošanās ietekmē ārstēšanās procesu un metodes, kā arī ārstēšanās ilgumu un atjaunošanās iespējas. TOS, plānojot savu darbu nākamajiem 3-5 gadiem, ir jāparedz darbības, kas būs kā pamats TOS darbībai ilgtermiņā 10-15 gados. Informācijas komunikāciju tehnoloģijas attīstās ļoti ātri, arī TOS izmanto mākslīgā intelekta pakalpojumus. Nākotnē paredzams, ka tas tiks izmantots arvien vairāk. Kiberdrošība šobrīd tiek noteikta kā viena no pasaules prioritātēm, tas nozīmē, ka TOS savos attīstības plānos arī iekļauj informāciju tehnoloģiju attīstības darbības, lai nepārtraukti veicinātu konkurētspēju un nodrošinātu pacientu datu drošību, kā arī to pārskatāmību.

Vissarežģītākais no ārējās vides ietekmes punktiem ir valsts politika par veselības aprūpi un komplicētie birokrātiskie procesi ārstēšanas un aprūpes izmaksu tarifu aprēķinos un to izmaiņās. TOS var ieteikt, pierādīt, pārliecināt un diskutēt par ārstēšanās izmaksām, bet nevar tiešā veidā ietekmēt valsts politiku vai VM nostāju un lēmumus.

SVID matrica



Ņemot vērā augstāk minēto un kopējo SVID analīzi var secināt, ka sākotnēji izvirzītās stratēģiskās prioritātes ir atbilstoši noteiktas un ir jāplāno konkrētas darbības, lai izceltu stiprās puses, pilnveidotu vājās puses, sāktu attīstīt iespējas un paredzēt nākotnes riskus, sagatavojot dažādus rīcības modeļus.

8. Iepriekšējā perioda mērķu sasniegšanas novērtējums

Iepriekšējā plānošanas periodā TOS nodrošināja kvalitatīvu stacionāro un ambulatoro veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību. Visa perioda laikā neatliekamā palīdzība pacientiem tika nodrošināta pilnā apjomā, savukārt, lai nodrošinātu noteikto epidemioloģisko prasību ievērošanu, plānveida palīdzība un ambulatorie pakalpojumi tika sniegti ierobežotā apjomā, vadoties no esošās situācijas valstī Covid-19 vīrusa izplatības dēļ. TOS darbu lielā mērā ietekmēja arī personāla trūkums (pašizolācija, karantīna un slimības).

Neskatoties uz iepriekšminēto, TOS iepriekšējā periodā ir sasniegusi galvenos izvirzītos mērķus par finanšu stabilitāti, profesionāliem un kvalificētiem darbiniekiem, kvalitatīvu pakalpojumu sniegšanu. Rezultatīvos rādītājus, kurus TOS nespēja sasniegt, tiešā veidā ietekmēja Covid-19 pandēmija un finanšu trūkums.

2022. un 2021. gadā Pārresoru koordinācijas centrs novērtēja TOS darbības rezultātus ar vērtējumu "labi". Laikā, kad nācās saskarties ar visām augstākminētajām problēmām, šāds vērtējams ir vērtējams atzinīgi. Jāatzīmē, ka arī 2022.gada rezultāti ir labi, kas liecina, ka TOS valde ir spējusi sabalansēt ieņēmumus ar izdevumiem, noslēdzot pārskata gadu ar EUR 209 090 lielu peļņu.

9. Biznesa modelis

Esošais biznesa modelis ir vērsts uz kvalitatīvu veselības pakalpojumu sniegšanu ar veselību saistītu problēmu un jautājumu ilgtspējīgu risināšanu. TOS piedāvātais pakalpojumu klāsts un specifika ir unikāli, jo TOS ir vienīgā slimnīca Latvijā, kas nodrošina visu līmeņu pakalpojumus traumatoloģijā un ortopēdijā.

TOS sadarbībā ar Latvijas Traumatologu un ortopēdu asociāciju veic traumatoloģijas un ortopēdijas darba analīzi un nosaka šīs medicīnas nozares attīstības stratēģiskos virzienus Latvijā.

TOS stipro un vājo pušu analīze, kā arī to saistības ar draudu mazināšanu un iespēju izmantošanu noteikšana, ir veikta iepriekšējās apakšnodaļās un šeit netiek atkārtota.

Klientu segmenti

TOS galvenais klients ir jebkurš Latvijas iedzīvotājs, kuram ir fiziskas ķermeņa traumas un kuram ir vajadzīga specializēta palīdzība. Pacienti var vērsties slimnīcā jebkurā diennakts laikā, jo TOS ir neatliekamās palīdzības funkcija.

Paplašinot klientu definīciju, TOS klienti ir arī ģimenes ārsti un citi specialitāšu ārsti, kuri konsultējas, nosūta pacientus uz TOS tālākiem izmeklējumiem, sadarbojas citos medicīniskajos jautājumos. TOS ir kā centrs, kur vērsties pēc atbildēm vai konsultācijām traumatoloģijas un ortopēdijas jomā.

Klientu/ pacientu vadība un informācijas aprīte (saņemšana/ nodošana)

TOS nodrošina pilnīgu informāciju tiešajā saskarsmē par neatliekamās un plānveida ārstēšanas etapiem, ambulatori un stacionārā.

Informācijas izplatīšanas kanāli:

- Veselības ministrijas mājaslapa (<http://www.vm.gov.lv/lv/tava-veseliba/arsti-specialisti/>);

➤ NVD mājaslapa (<http://www.vmnvd.gov.lv/lv/veselibas-aprupes-pakalpojumi/ligumiestazu-saraksts>);

➤ NMPD mājaslapa (<http://www.nmpd.gov.lv/>).

Papildus trim iepriekšminētajiem kanāliem, pacienti informāciju var saņemt arī šādos TOS uzturētajos un/vai koordinētajos kanālos:

➤ mājaslapa: www.tos.lv;

➤ profils sociālajā tīklā Facebook: <https://www.facebook.com/tos.lv>;

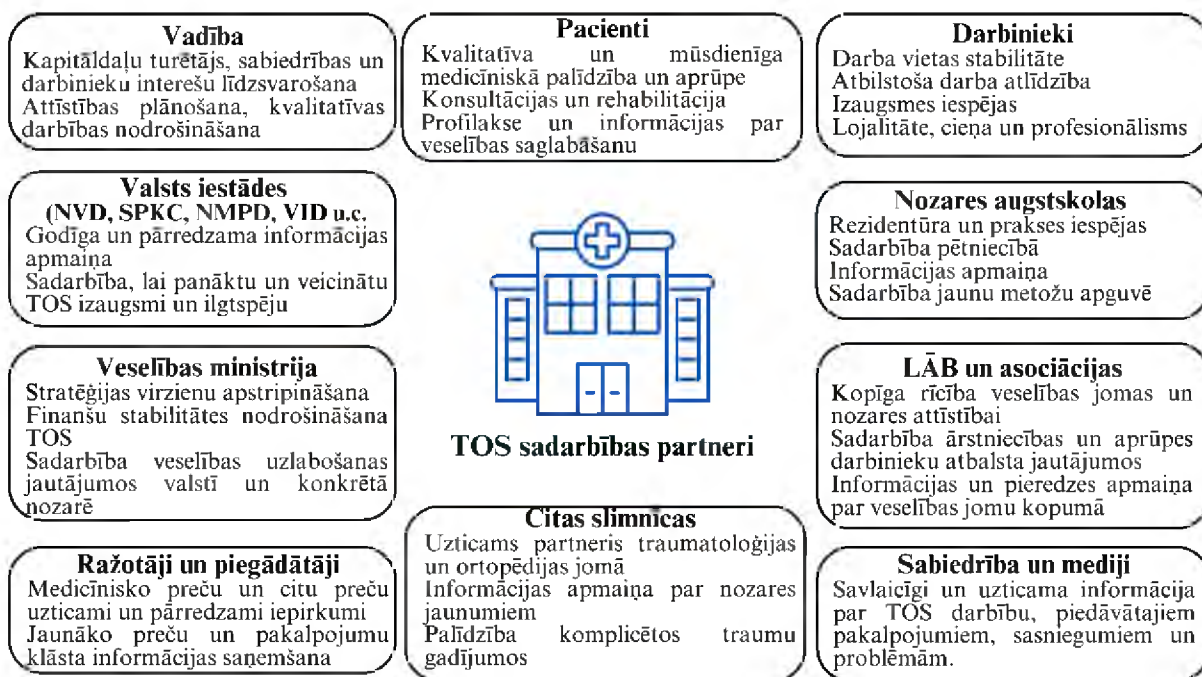
➤ informācijas sniegšana ģimenes ārstiem par balsta-kustību sistēmas saslimšanām un traumām, nepieciešamo rīcību;

➤ informatīva sadarbība ar ārstu privātpraksēm u.tml.

Īpaša uzmanība tiek pievērsta endoprotezēšanas rindu vadībai un saziņai ar klientiem, kuri ir šajā rindā.

Visus **TOS partnerus** varētu sadalīt vairākās grupās, pēc to ietekmes uz TOS darbību:

- materiālu, medikamentu, energoresursu, komunālo pakalpojumu, aprīkojuma un citu preču un pakopojumu piegādātāji – nodrošina Slimnīcu ar pakalpojumu sniegšanas nodrošināšanai nepieciešamiem materiāliem, aprīkojumu un servisu;
- valsts iestādes un institūcijas (NVD, VM u.c.) – regulē Slimnīcas darbību, kā arī tām ir būtiska ietekme uz slimnīcas finansējumu, nosakot valsts finansējuma nosacījumus un apjomu, jo valsts finansējums kopā ar pacientu līdzmaksājumiem veido 95 % no kopējiem Slimnīcas ieņēmumiem.
- ES institūcijas – piedalās lielo projektu finansēšanā.



Lielākie **sadarbības partneri** ir VM, NVD, SPKC, ar kuriem notiek regulāras tikšanās, diskusijas par TOS ārstniecības un aprūpes tarifiem, vadlīnijām, darba pārraudzību un kvalitāti. Partneru iesaiste ir nozīmīga gan stratēģijas plānošanā, gan arī pēc tam faktiskajā īstenošanā. Katram no lielākajiem sadarbības partneriem ir sava loma un tiesības. Tas veido TOS pārvaldību bieži vien sarežģītu un ne vienmēr pārskatāmu, jo daudzo iestāžu iesaiste palēnina lēmumu pieņemšanu. Tāpat TOS sadarbības

partneri ir apdrošināšanas kompānijas, medicīnas tehnoloģijas izplatītāji, medikamentu ražotāji. Šie sadarbības partneri ir specifiski, jo katrs pārstāv konkrētu jomu un piedāvā savus pakalpojumus vai produktus. Tas liek TOS pastāvīgi izvērtēt viņu piedāvājumu, rast risinājumu finanšu jautājumos par kāda no piedāvājumu iepirkšanai, aprobēšanai un ieviešanai.

TOS **konkurenti** ir privātajā sektorā esošās ārstniecības iestādes, kuras nodarbojas ar traumatoloģiju un ortopēdiju. Ņemot vērā, ka klientu prasības pēc komforta slimnīcā ir augušas, kā arī atalgojuma lēnās izmaiņas, tad šobrīd jau droši var secināt, ka privātās klīnikas ir soli priekšā TOS. Privātajās klīnikās daudz ātrāk notiek iepirkuma procesi, tie nav ierobežoti ar valsts definētajiem iepirkuma noteikumiem par ekonomiski izdevīgāko piedāvājumu. Konkurence ar citām stacionārajām iestādēm izpaužas sāncensībā par ārstniecības un aprūpes speciālistu. Atalgojuma politika privātajās klīnikās ir elastīgāk risināma. Diemžēl TOS atalgojuma ziņā nelīdzinās privātā sektora atalgojuma līmeņiem. Tomēr atšķirībā no privātā sektora, valsts sektorā strādājošajiem visiem ir garantēta nodokļa samaksa, kas ilgtermiņā rada stabilitāti un drošību darbiniekos. Ņemot vērā pasaules tendences par brīvo tirgu un pārvietošanos, tad TOS nākotnē paredz, ka daļa jauno speciālistu var doties prom no LV, jo Eiropā ir konkurētspējīgāki darba atlīdzības un darba nosacījumi, tas liek arvien vairāk domāt par jauno speciālistu piesaisti, kā arī vēl intensīvāk pievērst lielāko sadarbības partneru uzmanību tieši finanšu jautājumos par darbinieku atlīdzību.

Vērtības piedāvājums

TOS viens no pamata uzdevumiem ir uz pierādījumiem balstīti veselības aprūpes pakalpojumi, kas sevī ietver virkni darbību: zināt, prast, spēt, risināt, aprēķināt kāds ir kvalitatīvs ārstniecības un aprūpes pakalpojums un kādā veidā to īstenot dzīvē, lai sasniegtu pacientam vislabāko iznākumu viņa veselības atjaunošanā.

TOS darbības kvalitātes sistēmas pilnveidošanas un pacientu drošības koncepcija paredz virkni veicamo pasākumu pacientu drošības jomas sakārtošanai. Viena no iespējām paaugstināt klīnisko sniegumu ir praksē veidot darbinieku izpratni par rezultātiem, kuri izriet no komandas darba, uzdevumu, aprīkojuma, darba vietas, kultūras, organizācijas un katra cilvēka uzvedības un spējām.

TOS **kvalitātes kritēriji** raksturo vairāki aspekti: ārstniecība, aprūpe, administratīvie procesi un finanšu stabilitāte. Aprūpes kvalitātes kritērijs ir komandas darbā balstīts ārstniecības process, kurā aprūpe tiek organizēta, piesaistot māsas konkrētiem pacientiem. Ārstniecības kvalitātes kritērijs ir pacienta darbības atgūšanas procents un spēja atgriezties sociāli aktīvā darbībā. Administratīvos procesus nosaka kvalitātes standarti un procesu caurredzamība. Tādā veidā tiek panākta visaptveroša informācijas ieguve par pacienta veselību visa procesa laikā, kas dod iespēju savlaicīgi identificēt, reaģēt un ietekmēt pacienta aktuālās vajadzības un problēmas.

TOS ieņēmumi

Valsts apmaksātie veselības aprūpes pakalpojumi – stacionārie, ambulatorie un laboratorijas pakalpojumi, un citi pakalpojumi, ko TOS sniedz atbilstoši MK noteikumiem Nr. 555 un noslēgtajiem līgumiem ar NVD.

Slimnīcas ieņēmumu avoti ir:

- valsts apmaksāta stacionārā medicīniskā palīdzība, ambulatora medicīniskā palīdzība;
- citi valsts apmaksāti medicīniskie pakalpojumi (citi);
- maksas medicīniskie pakalpojumi;
- saņemtie pacientu līdzmaksājumi;
- izglītība un pētniecība;
- pārējie ieņēmumi.

Maksas veselības aprūpes pakalpojumu cenas tiek balsfītas uz šādiem kritērijiem: pacientu pieprasījums, pakalpojuma sniegšanas rentabilitāte (ņemot vērā gan jau veiktās esošās, gan paredzētās

investīcijas), pacientu maksātspēja, citu medicīnisko iestāžu pakalpojumu izcenojumu piedāvājums un vēlamās pacientu plūsmas vadība.

Maksas pakalpojumu cenas veidošanas procesā tiek veikts - pašizmaksas aprēķins, izmaksu novērtējums; pieprasījumu izpēte; citu medicīnisko iestāžu sniedzamo pakalpojumu novērtējums; cenu vēstures izpēte.

TOS sniegto maksas pakalpojumu cenrādis tiek apstiprināts valdē. Pārējos TOS ieņēmumus veido ieņēmumi par iebraukšanu TOS teritorijā, ieņēmumi no izglītības un zinātniskās darbības u.c.

TOS izdevumi jau tika apskatīti iepriekšējās sadaļās un šeit netiek vairāk atkārtoti.

Biznesa Canva

Partneri

Pacienti un pacientu organizācijas.
Valsts iestādes: Veselības ministrija, Nacionālais veselības dienests, Slimību profilakses centrs u.c.
Citas slimnīcas un aprūpes iestādes.
Privātie pakalpojumu sniedzēji.
Apmācības kompānijas.
Izglītības iestādes: universitātes, koledžas u.c.

Vērtības piedāvājums

Uz pierādījumiem balstīti veselības aprūpes pakalpojumi.
Visu līmeņu pakalpojumi un sarežģītu gadījumu multidisciplināri risinājumi.
Pacientu drošība.
Uzticami un kompetenti padomi un informācija par ārstēšanas gaitu un aprūpi traumatoloģijas un ortopēdijas jomā.
Profesionālās izaugsmes darba vieta.

Aktivitātes

Specializētas stacionāras un ambulatoras ārstniecības un aprūpes nodrošināšana.
Neatliekamās medicīniskās palīdzības sniegšana 24/7.
Topošo un esošo ārstniecības personu izglītošana.
Sabiedrības izglītošana un preventīvo pasākumu veikšana veselības saglabāšanas veicināšanai.
Zinātniski pētnieciska darbība.

Klientu/ pacientu vadība

Vienkāršs, efektīvs, pozitīvs pacientu ceļš slimnīcā saņemot medicīniskos pakalpojumus.
Uz pacientu vērsta komunikācija, ārstēšanas un aprūpes process.
Droša TOS fiziskā vide visiem tās apmeklētājiem.
E-vides pieejamība informācijas saņemšanai un nodošanai TOS, pakalpojumu nodrošināšanai.

Resursi

Personāla unikālas zināšanas "know-how"
Mūsdienīgi personāla, ārstniecības, finanšu un infrastruktūras pārvaldības procesi
Medicīniskās tehnoloģijas

Kanāli

Pakalpojumu saņemšana klātienē.
E-vides izmantošana - attālinātās konsultācijas, dokumentu un informācijas aprīte.
No pacienta pacientam.
Ārsti, māsas un cits personāls.
Zvani, izziņas u.c.
Plašsaziņas līdzekļi (TV, radio), sociālās platformas (Facebook, Instagram u.c.)

Klientu segmenti

Pieaugušie pacienti no visas valsts vai ārvalstīm, kuri vēlas saņemt un/ vai saņemt:
- neatliekamo medicīnisko palīdzību;
- plānotu stacionāro vai ambulatoro palīdzību;
- valsts apmaksātos pakalpojumus;
- maksas- konsultācijas klātienē vai attālināti pakalpojumus.
Pacientu nosūtītāji uz pakalpojumu saņemšanu.
Studenti (ārsti, māsas u.c.).
Pētnieki

Izmaksas

Personāla izmaksas
Medicīnisko iekārtu, medikamentu izmaksas
Komunālo pakalpojumu izmaksas
Infrastrukturās uzturēšanas izmaksas
Pārējās ar TOS darbības saistītās izmaksas

Ieņēmumi

Valsts apmaksātie veselības aprūpes pakalpojumi saskaņā ar NVD tarifiem
Pacientu līdzmaksājumi ambulatorajiem un stacionārajiem pakalpojumiem
Ieņēmumi par medicīniskās maksas pakalpojumiem
Citi ieņēmumi (fōndi, ziedojumi, u.c.)

TOS tēla veidošanas pasākumi

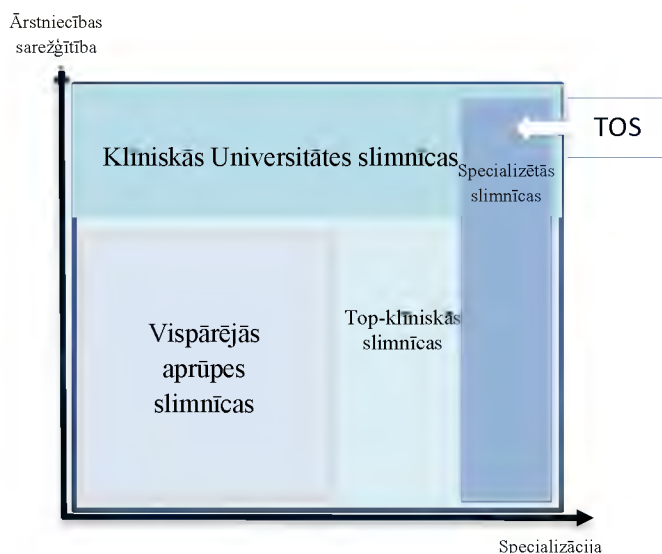
TOS strādā pie sabiedrības informēšanas darba dažādos ar veselību un tās aprūpi saistītos jautājumos. Izmantojot pieejamos komunikāciju kanālus, sabiedrība tiek informēta par visiem TOS sasniegumiem - sekmīgām un unikālām operācijām, inovatīviem ārstniecības risinājumiem, jauniem, pieejamiem pakalpojumiem un speciālistiem.

TOS tēla veidošanā ir daudz iespēju: padarīt TOS redzamāku sabiedrībai, nostiprināt tēlu kā uzticams un profesionāls partneris, viedokļa veidotājs par traumām, prevenciju un ārstēšanu, u.c.

10. Nefinanšu un finanšu mērķi

Latvijas Nacionālajā attīstības plānā 2021.–2027. gadam ir paredzēta veselības aprūpes kvalitātes un efektivitātes uzlabošana vadošajās slimnīcās, lai nodrošinātu veselības aprūpes resursu iespējami labāku izmantošanu, vienlaikus sekmējot pacientu ātrāku izveseļošanu, priekšlaicīgas mirstības un darbnespējas novēršanu un dzīves kvalitātes saglabāšanos.

TOS dod lielu ieguldījumu kopējā nozares ārstniecības kvalitātes un rezultātu uzlabošanā, attīstot mūsdienīgas medicīnas tehnoloģijas un aktualizējot medicīnas ekonomikas jautājumus. TOS ir ierindota “V” līmeņa specializēto ārstniecības iestāžu sarakstā.



Šāds statuss pašsaprotami norāda uz TOS pakalpojumu apjomu un kvalitāti, kas balstās gadu desmitos krātā pieredzē savienojumā ar mūsdienu tehnoloģisko risinājumu iespējām; TOS izvirzītie nefinanšu mērķi ir izvirzīti ņemot vērā stratēģiskos mērķus, kā arī VM norādījumus par sasniedzamiem rādītājiem.

Mērķi un galvenās aktivitātes to sasniegšanai.

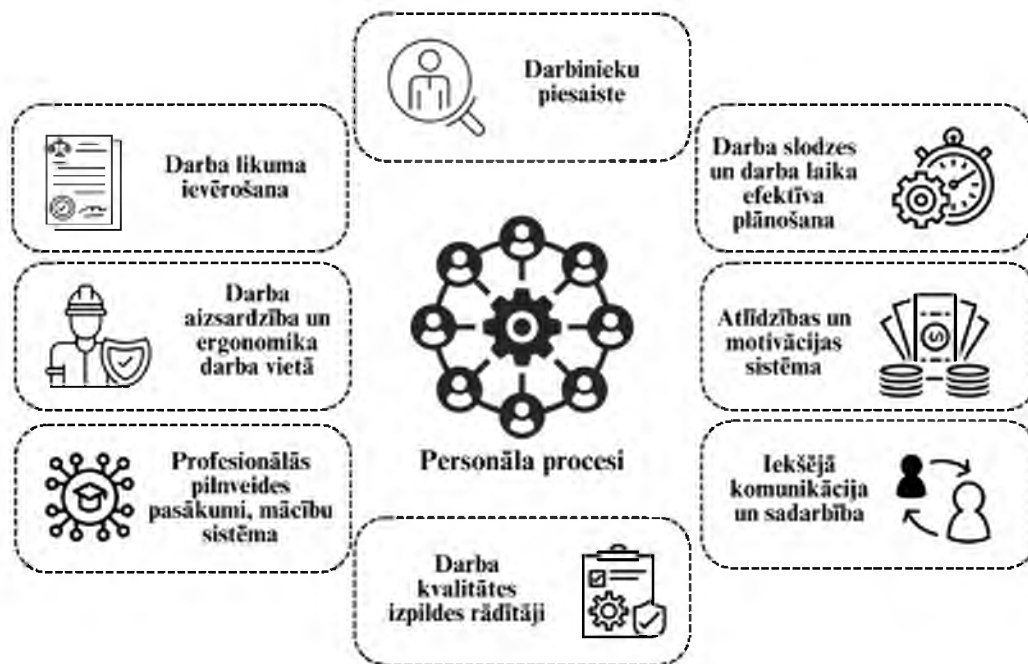
| Mērķi | Galvenās aktivitātes mērķu sasniegšanai |
|---|--|
| Augsti kvalificēts un motivēts personāls | <ul style="list-style-type: none">- Izstrādāt un ieviest personāla politiku, kas motivētu un atbalstītu darbiniekus, samazinātu izdegšanas riskus.- Nodrošināt taisnīgu un konkurētspējīgu darba atlīdzības sistēmu.- Pilnveidot darbinieku zināšanas un prasmes, veidojot jaunu iekšējo mācību sistēmu. |

| Mērķi | Galvenās aktivitātes mērķu sasniegšanai |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Veicināt un attīstīt darbinieku zinātnisko un pētniecisko darbību, veidot TOS kā Pētniecības centru. |
| <p>Uz cilvēku centrēta mūsdienīga, kvalitatīva un efektīva ārstniecība un aprūpe</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Panākt TOS kā vadošo valsts centru traumatoloģijas un ortopēdijas jomā. - Attīstīt TOS medicīniskās darbības virzienus atbilstoši starptautiskajiem standartiem (ķirurģija, rehabilitācija). - Nodrošināt stabilu un efektīvu neatliekamās palīdzības sniegšanu. - Nodrošināt ambulatoro un stacionāro pakalpojumu kvalitāti un pieejamību. - Definēt un uzturēt ārstniecības un aprūpes kvalitātes kritērijus TOS profilos atbilstoši kvalitātes standartiem medicīnā. - Veidot efektīvu pacientu plūsmu, samazinot gaidīšanas rindas un palielinot pakalpojuma pieejamību. - Rūpēties par pacientu drošību un ieviest jaunu attieksmi pret pacientu drošības jautājumiem. |
| <p>Ergonomiska infrastruktūra un digitālie risinājumi darba nodrošināšanai</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Uzturēt esošo infrastruktūru, meklējot labākos risinājumus. - Digitalizēt pacientu ierakstus, vēstures un medicīniskos datus. - Pilnveidot datu pārskatāmību, pieejamību un statistikas rādītājus. - Plānot un meklēt investīcijas jaunas ēkas būvniecībai. - Piesaistīt finansējumu medicīnas tehnoloģiju un IT attīstībai. |
| <p>Finansiālā stabilitāte un ilgtermiņa pieeja slimnīcas pārvaldībā</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Uzturēt stabilu un pozitīvu finanšu plūsmu. - Pārskatīt darba organizāciju (stacionārā un ambulatorā darba plānošana) un padarīt to efektīvāku. - Stiprināt un attīstīt vadības komandu visos līmeņos ārstniecībā un aprūpē. |

10.1 Augsti kvalificēts un motivēts personāls

TOS darbinieki apvieno sevī profesionalitāti un lojalitāti izvēlētajai profesijai un ārstniecības iestādei. To parāda vidējais stāžs iestādē – 10 gadi. Personāla vadība ir aprakstīta iepriekšējās nodaļās, tādēļ šeit akcents tiek likts uz plānotajām darbībām.

Zemāk attēlā redzami TOS personāla vadības procesi, kas ir nozīmīgi TOS stratēģijas īstenošanā.



Lai sasniegtu šo stratēģisko mērķi, TOS galvenās aktivitātes Stratēģijas periodā:

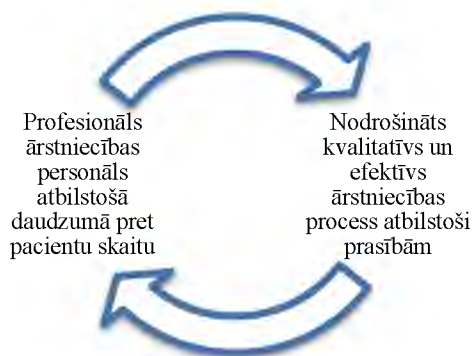
- Veidot mūsdienīgu personāla politiku, kurā iekļauti motivācija rīki: finansiālie un emocionālie, t.sk., iekšējie pasākumi, sadarbības veicināšanas pasākumi, iekšējās komunikācijas uzlabošana, darbinieku sadarbības un cieņas veicināšana, vērtību iedzīvināšana u.c.
- Būtiski uzlabot TOS kā darba devēja tēlu, padarot to par uzticamu, drošu, stabilu un profesionālu darba devēju, kas ilgtermiņā spēj piesaistīt jaunus speciālistus vajadzīgajās specialitātēs, tādējādi samazinot vakanču skaitu.
- Attīstīt apmācību sistēmu darbiniekiem, lai savlaicīgi un kvalitatīvi tiktu nodrošinātas likumā paredzētās apmācības, kā arī darbiniekiem būtu iespēja apgūt zināšanas un prasmes ārpus TOS atbilstoši TOS vajadzībām.
- Izstrādāt un ieviest darbinieku kompetenču vērtēšanas un mērķu noteikšanas sistēmu pārskata periodam, kas nodrošinātu TOS stratēģisko mērķu kaskādi līdz katram individuāli un palīdzētu katram darbiniekam nedefinēt arī savus profesionālos mērķus TOS.
- Uzturēt un pilnveidot caurspīdīgu, viegli saprotamu darba atlīdzības sistēmu, nodrošinot vienādus principus amatu algu un amata vietu novērtējumā un atlīdzības noteikšanā.
- Nodrošināt visu līmeņu vadītājiem apmācības par jautājumiem, kas saistīti ar vadītprasēm (laika plānošana, prioritātes, deleģēšana, stratēģiskā domāšana, problēmu risināšana), tādējādi izveidojot veiktspējīgu un efektīvu vadītāju komandu.
- Attīstīt TOS kā drošu un veselīgu darba vidi, t.sk. darba drošības un aizsardzības pasākumi, labbūtības veicināšanas pasākumi.
- Sagatavot un iesaistīt jaunus darbiniekus- ārstniecības personas zinātniskajā un pētnieciskajā darbībā (tajā skaitā zinātniski pētnieciskā darba attīstība māsas profesijā).
- Uzlabot darba apstākļus, tajā skaitā psihoemocionālās, ir viena no būtiskākajām TOS prioritātēm, tādējādi mazinot personāla mainību un izdegšanu. Nākamajā Stratēģiskajā periodā tas nozīmē, ka tiks būtiski stiprināta personāla vadības funkcija.

10.2 Uz cilvēku centrēta mūsdienīga, kvalitatīva un efektīva ārstniecība un aprūpe

10.2.1. Ārstniecības procesa attīstība

TOS veic kaulu lūzumu ķirurģisku ārstēšanu, pielietojot speciālus implantus. Bieži ļoti būtiski ir ārstēšanu uzsākt pēc iespējas ātrāk, kas ļauj mazināt smagas sarežģīti ārstējamas komplikācijas, darbspēju zudumu, invaliditātes iestāšanos un dzīves kvalitātes kritumu ar sekojošu slogu pacienta ģimenei un sabiedrībai kopumā.

Zem lielā stratēģiskā nefinanšu mērķa “Mūsdienīga un kvalitatīva ārstniecība un aprūpe”, TOS ir divi ārstniecības stratēģiskie apakšmērķi.



Kuri, savukārt, sevī ietver sīkākus darbības virzienus un aktivitātes.

Ārstniecības personāls

- Ārstniecības personāla plānošana un piesaite
- Klīniskā vide rezidentiem
- Ārstniecības personāla iesaistes un apmierinātības ar darba vidi pētījumi
- Virsārstu, ārstu u.c. apmācības profesionālo prasmju pilnveides, administratīvās vadības un līderības tēmās
- Darba atlīdzības sistēmas veidošana atbilstoši darba apjomam un sarežģītībai

Process

- Ārstniecības procesa kvalitāte (algoritmi, indikatori, vadlīnijas u.c.)
- Pacientu drošības procesa ieviešana un uzturēšana
- Pacientu pieredzes TOS pilnveide
- Starpdisciplinārās komandas veidošanas un sadarbības veicināšana, pieredzes apmaiņas veicināšana TOS
- Neatliekamās palīdzības medicīnas profila attīstība
- Ambulatoro un stacionāra pakalpojumu sniegšana

Lai īstenotu uz pacientu centrētu veselības aprūpi un uzlabotu pakalpojumu pieejamību, tiek plānoti šādi darbi atbilstoši galvenajiem TOS profiliem.

| Neatliekamā medicīniskā palīdzība | | |
|-----------------------------------|--|---|
| | Ambulatorā palīdzība | Stacionārā palīdzība |
| Pakalpojumi | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Uzturēt kvalitatīvus pakalpojumus esošā apjomā. ✓ Pilnveidot pakalpojuma “Ambulatorā kontrole 10 dienu laikā pēc traumpunkta apmeklējuma” pieejamību. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ pilnveidot ārstniecības un aprūpes organizāciju struktūrvienībās un uzlabot ārstniecības rezultāta kontroli, koncentrējot pacientu plūsmu atbilstoši traumas profilam. ✓ Attīstīt sporta un fizisko aktivitāšu rezultātā gūto traumu ārstēšanu, pielietojot videoasistētas mazinavāzīvas ķirurģiskās metodes saišu atjaunošanai un kaulu lūzumu kompleksai ārstēšanai. |

| | | |
|--------------------------------|--|---|
| Telpas, iekārtas, tehnoloģijas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rtg mazais C-loks ✓ ekstremitāšu CT | <ul style="list-style-type: none"> ✓ CT nomaiņa 2025.g. ✓ Ķirurģisko instrumentu atjaunošana ✓ Jaunās TOS ēkas projekta izstrāde |
|--------------------------------|--|---|

| | | Plānveida palīdzība | | | |
|----------------------|---|---|--|---|---|
| Ambulatorā palīdzība | | Stacionārā palīdzība | | | |
| | | Mugurkaula ķirurģija | Endoprotezēšana | Onkoloģija | Septiskā ķirurģija |
| Pakalpojumi | Uzlabot pieejamību: ▪ Palielināt pakalpojumu apjomu par 10% līdz 2025.g. ▪ Attīstīt pakalpojumu "Attālinātās/ videokonsultācijas" | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uzturēt augstākā līmeņa profesionālo statusu vertebroloģijā. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Izcilības centrs lielo locītavu endoprotezēšanā, ar kompetenci viskomplicētāko primāro endoprotezēšanas gadījumu un revīziju ķirurģijā. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Panākt vienošanos un izveidot pastāvīgas sadarbības modeli ar Universitātes slimnīcām par muskulo skeletālās onkoloģisko pacientu izmeklēšanai un ārstēšanai. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Struktūrvienības optimizācija, ar mērķi nodalīt septisko un neseptisko pacientu plūsmu. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Izveidot kompleksu vertebroloģijas dienesta struktūrvienību, kas ietvers sevī augsta līmeņa vertebrologus, īpaši apmācītu aprūpes personālu, fizioterapeitus un mūsdienīgas iekārtas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uzsākt unikondilāru ceļa locītavas endoprotezēšanu pacientiem ar iniciālu ceļa locītavas osteoartrītu, kas ir saudzējošāka, mazinavazīva un nodrošina ātrāku funkcionālo spēju atjaunošanos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Attīstīt individuālu 3D drukātu implantu pielietojumu kaulu aizvietošanai operāciju laikā. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nodrošināt nodaļai pastāvīgu atsevišķu operāciju zāli. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Papildus ķirurģiskai ārstēšanai, uzlabot konservatīvas kompleksas terapijas pakalpojumu pieejamību pacientiem ar muguras sāpēm. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Attīstīt bilaterālas endoprotezēšanas pacientiem ar vienlaicīgu abu gūžu vai ceļu locītavu osteoartrītu kompetenci, lai saīsinātu pēcoperācijas rehabilitācijas laiku. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Attīstīt iespēju pacientiem ar onkoloģiskām saslīmšanām veikt kaulaudu biopsiju ambulatori. | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uzlabot pakalpojumu pieejamību pleca locītavas endoprotezēšanā, palielinot operāciju skaitu un optimizējot gaidīšanas rindu. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nodrošināt iespēju veikt intraoperatīvu materiāla analīzi slimnīcas patohistoloģijas laboratorijā. | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pilnveidot sadarbību starptautiskā kompetenču pārnesē. ▪ Endoprotezēšanas reģistrā pilnveidot rezultātu novērtēšanu ▪ Projekta <i>Outcome measure</i> izstrāde. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Paplašināt iespēju veikt mugurkaulāja skriemeļu aizvietošanu ar modernākajiem implantiem. ▪ Paplašināt duālās mobilitātes gūžas implantu pielietojumu. | |
| Telpas, | Ieviest mūsdienīgai mugurkaulāja ķirurģijai atbilstošas tehnoloģijas: ▪ neironavigāciju, | | Nodrošināt Patohistoloģijas laboratoriju ar modernu aparatūru | Atjaunot un modernizēt WAC sistēmu | |

| | | Plānveida palīdzība | | | |
|----------------------|--|--|-----------------|---|---|
| Ambulatorā palīdzība | | Stacionārā palīdzība | | | |
| | | Mugurkaula ķirurģija | Endoprotezēšana | Onkoloģija | Septiskā ķirurģija |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 3D vizualizācijas iekārtu ar atbilstošu operāciju galdu, ▪ robotizētu ķirurģisko manipulatoru | | | |
| Personāls | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Veikt specializētas aprūpes personāla apmācības. ▪ Veikt rezidentu apmācību, lai nodrošinātu vertebroloģijas speciālistu pēctecību. | | Veikt rezidentu specializētu apmācību, speciālistu komandas paplašināšanai un pēctecības nodrošināšanai | Veikt rezidentu specializētu apmācību, speciālistu komandas paplašināšanai un pēctecības nodrošināšanai |

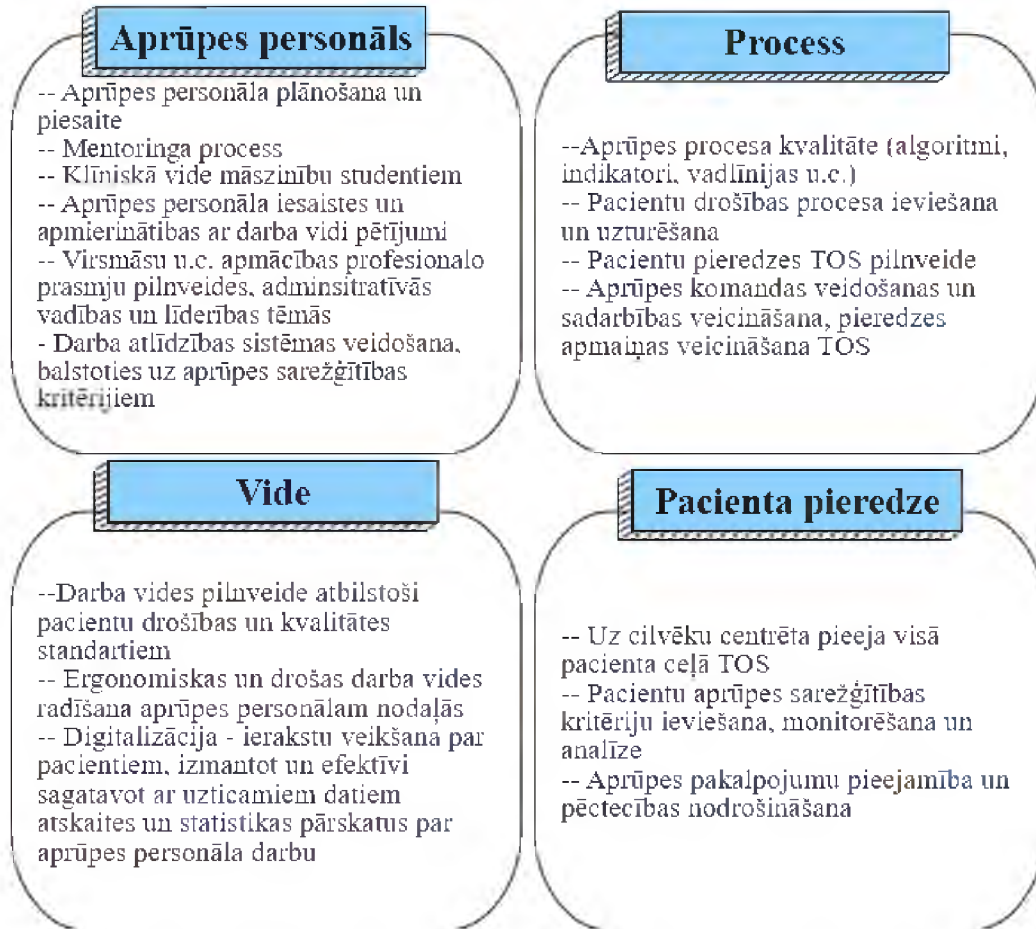
Lai kļūtu par vadošo centru traumatoloģijā un ortopēdijā, tad plānotas šādas aktivitātes:

- ✓ Izpildīt kritērijus, lai kļūtu par oficiālu Eiropas lielākās traumatologu ortopēdu asociācijas (AO) apmācības centru.
 - ✓ Ieviest lūzumu diagnožu klasifikāciju atbilstoši AO principiem, pielāgot ĀB programmatūru.
- Rezultātā 2024. gadā plānots kļūt par metodiskās vadības centru traumatoloģijā ortopēdijā, kas veic izpēti, intervences metodiku, konsultācijas, tehnoloģiju ieviešanu, apmācību un ārstniecības procesu uzraudzību valstī.

10.2.2. Aprūpes procesa attīstība

Aprūpes praksei TOS ir nozīmīga loma, kas rada pārlicību, ka stratēģiskais plāns nākamajiem trīs gadiem būtiski palīdzēs attīstīties vispārējās aprūpes māsu lomai - caur kopīgo iesaisti, rūpēm vienam par otru un būtiski veicināt profesionālo darbību tā, lai tā ir mijiedarbībā ar pacientu/klientu un ģimeni. Vispārējās aprūpes māsu darbs nodrošina, ka aprūpes process tiek sniegts ikvienam pacientam nodrošinot individuāli holistisko pieeju un augstas kvalitātes aprūpi neatkarīgi no dzimuma, rases, etniskās piederības vai sociāli ekonomiskā stāvokļa.

Aprūpes stratēģiskie mērķi



Ir būtiski veidot vidi, kas veicina mācīšanos novatoriskā, atbalstošā un iedvesmojošā vide, kurā plaukst komandas darbs un spēcīga profesionālā prakse. Līdz ar to ir jāveido kopīga pārvaldības struktūra un procesu lielāka sadarbība profesionālai attīstībai un komandas darbam. Veselības aprūpes speciālistu vidū, un tajā skaitā māsu grupa ir tā, kura ir ļoti pakļauta izdegšanas riskam, kas ir saistīta ar augsto darba stresu un darba intensitāti.

Svarīgi ir nodrošināt labbūtības, kas veicinātu katras māsas iekšējo līdzsvara sajūtu un darba vides sakārtotību mijiedarbībā ar profesionālo darbību, veicinātu un uzlabotu pacienta aprūpes rezultātus.

10.2.3. Izglītības un zinātnes attīstīšana

Ņemot vērā TOS ārstniecības personu augstās profesionālās zināšanas un pieredzi, TOS plāno metodiskā centra izveidi un attīstību traumatoloģijā un ortopēdijā, tai skaitā metodiskā centra ieviešanas plāna, kā arī kvalitātes sistēmas izstrādi un ieviešanu. Metodiskās vadības ieviešana sniegtajiem veselības aprūpes pakalpojumiem nodrošinās iedzīvotājiem iespēju saņemt līdzvērtīgus pakalpojumus neatkarīgi no to sniegšanas vietas. Regulāra un mērķtiecīga pakalpojumu kvalitātes indikatoru izpildes novērtēšana un analīze veicinās pakalpojuma kvalitātes uzlabošanu ārstniecības personu, ārstniecības iestāžu, kā arī kopumā veselības aprūpes sistēmas līmenī.

Ārstniecības personāla izaugsme, attīstība un nomaīņa īstenojama ciešā sadarbībā ar izglītības iestādēm (augstskolas, koledžas).

Klīniskās prakses medicīnas jomas studiju programmu ietvaros studējošo kā medicīnas asistentu piesaiste ir veidi, kā savlaicīgi veidot sadarbību un piesaistīt darbam TOS topošos ārstus, topošās māsas, māsu palīgus, funkcionālos speciālistus u.c.

Rezidentūras vietu plānošana un rezidentu piesaiste rezidentūras laikā TOS sniegto veselības aprūpes pakalpojumu saistītajās specialitātēs ir priekšnosacījums jauno ārstu piesaistei darbam ilgtermiņā.

Kā būtisks atbalsts ārstniecības personāla piesaistei un noturēšanai ir TOS izglītības un tālākizglītības sistēmas izveide un attīstība, paredzot tādas izglītības pasākumus, kas atbilst TOS kā darba devēja sniegtās veselības aprūpes specifikai un vajadzībai.

TOS ir jānodrošina augsta līmeņa zināšanu pārnese un kompetences nodošana uz reģioniem (speciālistu konsultācijas, apmācības attālinātu mācību, klātienē konsultāciju formā, simulāciju mācības u.c.), tādējādi veicinot augsta līmeņa veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību iedzīvotājiem ārpus Rīgas.

MK rīkojumā Nr. 284 "Par valsts sabiedrības ar ierobežotu atbildību "Traumatoloģijas un ortopēdijas slimnīca" stratēģisko mērķi" ir ietverts uzdevums nodrošināt klīnisko bāzi ārstniecības personu izglītībai un veicināt zinātnes un pētniecības attīstību.

Izglītības, pētniecības un zinātnes pasākumus TOS koordinē Izglītības un zinātnes grupa, sadarbībā ar universitātēm un citām izglītības iestādēm.

TOS izglītības un zinātnes attīstība tiek finansēta no līgumiem ar mācību un ārstniecības iestādēm par studējošo personu apmācību.

Stratēģijas periodā plānots attīstīt un pilnveidot rezidentūras studiju nodrošināšanu TOS traumatoloģijas ortopēdijas, anestezioloģijas un laboratorijas ārstu rezidenti.

TOS rosina studējošos un savu ārstniecības personālu veikt akadēmiskus pētījumus un pētījumus ar praktisku nozīmi, izmantojot slimnīcas klīnisko bāzi. TOS realizētie pētījumi tiek uzskaitīti IZG Pētījumu reģistrā.

Prioritāte ir starptautiskā sadarbība un profesionālās pieredzes apmaiņa. Uzsākts un attīstās mikrobu antibakteriālās rezistences pētījumu projekts, sadarbībā ar Galeazzi hospitāli Milānā, Itālijā.

Nozīmīgs pasākums izglītības un zinātnes attīstībai TOS ir 2024.gadā plānotā Metodiskās vadības institūcijas izveide. Institūcijas uzkrāto klīnisko un epidemioloģisko datu apstrāde radīs būtisku potenciālu zinātniskiem pētījumiem uz kuru bāzes varēs izstrādāt praktiskos algoritmus un vadlīnijas ārstniecībai traumatoloģijas ortopēdijas nozarē. Zinātnes projektu finansēšanas modeļu izstrāde ir neatņemama attīstības stratēģijas sastāvdaļa.

10.3. Ergonomiska infrastruktūra un digitālie risinājumi

Pasaulē arvien vairāk apzinās klimata pārmaiņu un vides jautājumu aktualitāti - vides vadība ir uzņēmuma spēja pierādīt, ka darba procesos tas plāno un kontrolē savu ietekmi uz apkārtējo vidi. Uzņēmuma rūpes par vidi parādās izejvielu patēriņā, enerģijas avotu izvēlē un izmantošanā, tehnoloģiju pielietojumā, izmešu un ražošanas atkritumu apsaimniekošanā, kā arī komunikācijas risinājumos. Ņemot vērā augstāk minēto, arī TOS plāno ieviest dažādus pasākumus, tehniskos risinājumus.



E-vides risinājumu attīstība. Medicīna visā pasaulē arvien vairāk digitalizē savu darbību, tāpēc TOS nākotnes izaicinājumi un arī reizē darbības plāns ir pēc iespējas vairāk izmantot digitālās iespējas: mākslīgais intelekts lūzumu diagnostikā, modernas operāciju zāles u.c. Kā arī informācijas sistēmu drošības jautājumi. Visi pacientu dati ir aizsargājami un tas ir kritiski svarīgi. Līdz šim tam nav bijusi pievērsta pastiprināta uzmanība. Ņemot vērā, ka TOS plāno kļūt par valsts nozīmes centru, tad arī datu uzglabāšanai, statistiskai un nodošanai tālāk ir jābūt atbilstoši.

Plānots digitalizēt ārstniecības procesu veikšanu, pierakstus par pacientiem, medicīniskajiem datiem, ieviest automatizētas medicīniskās runas atpazīšanas tehnoloģiju medicīniskās dokumentācijas sagatavošanas procesā. Nodrošināt automatizētu medicīnisko dokumentu izrakstu-epikrīžu, kā arī citu normatīvajos aktos noteikto datu nodošanu e-veselības sistēmai. Pilnveidot medikamentu un medicīnas preču uzskaites un aprites datu digitalizēšanas procesu. Attīstīt digitālo biznesa analīzes rīku izmantošanu Slimnīcas procesu un datu operatīvā un statistiskā analīzē.

Lai slimnīcas infrastruktūra atbilstu mūsdienīgām prasībām, kā arī uzturētu iepriekšējos gados veiktos uzlabojumus, ir jāveic ievērojami līdzekļu ieguldījumi, īpaši inženiertehniskajās sistēmās un komunikācijās. Notiek visu līdzšinējo analogo sistēmu pāreja uz IP protokolu, kas nodrošina nesalīdzināmi lielāku elastību jaunu risinājumu ieviešanā un esošo pārplānošanā.

TOS nemateriālo ieguldījumu, pamatlīdzekļu iegādes un izveidošanas/atjaunošanas plānā kā prioritātes ir norādītas arī mobilā ķirurģiskā C-loka iekārta un divas stacionāras digitālās Rentgena iekārtas ar diviem detektoriem. Rentgena izmeklējums traumatoloģijas un ortopēdijas specialitātē ir viens no pamata izmeklējumu veidiem, kas tiek veikts ikdienas darbā, palīdzot speciālistam noteikt diagnozi un izvēlēties efektīvu terapiju.

Mobilā ķirurģiskā C-loka iekārta paredzēta darbam operāciju zālēs, lai operācijas laikā plānotu un novērtētu kaulu anatomisko stāvokli, kaulu lūzumu fragmentu repozīciju un osteosintēzes rezultātu. Mūsdienu ķirurģiskās operācijas traumatoloģijā un ortopēdijā nav iespējamās bez šāda veida rentgena iekārtas.

TOS infrastruktūras uzlabošanai tuvāko gadu periodā nepieciešams novirzīt finansējumu šādiem pasākumiem:

- remonta un atjaunošanas darbiem, lai nodrošinātu sniegto veselības aprūpes pakalpojumu kvalitāti un pieejamību (ēku renovācija un siltināšana, kā arī plānotie remonta darbi);
- IT infrastruktūras attīstībai, lai nodrošinātu resursu racionālu izmantošanu un procesu efektīvu pārvaldību;
- centrālās sterilizācijas un sterilo materiālu apgādes nodaļas attīstībai, lai nodrošinātu pilnvērtīgu, standartizētu un drošu ķirurģisko instrumentu mazgāšanu, dezinfekciju, sterilizāciju un aprites loģistiku tādējādi efektīvizējot ķirurģisko instrumentu komplektu apriti un izsekojamību līdz gala lietotājam saskaņā ar Eiropas Parlamenta un Padomes Regulas (ES) 2017/745, kas attiecas uz medicīniskām ierīcēm prasībām;
- infrastruktūras attīstībai Aptiekas un apgādes nodaļā, lai varētu ieviest elektronisku medikamentu pasūtīšanas, izsniegšanas un attiecīgi arī norakstīšanas uz konkrētu pacientu sistēmu, t.sk. nodrošinot telpu atbilstību;
- digitālās dokumentācijas un datu apstrādes sistēmu funkcionēšanas nodrošināšanai nepieciešami regulāri ieguldījumi datoru iekārtu tehniskajā, tehnoloģiskajā un programmu nodrošinājumā, uzturēšanā, apkalpošanā un atjaunošanā.

Ņemot vērā, ka TOS kopējā infrastruktūra ir novecojusi, tad viens no būtiskākajiem darbiem par drošu darba vidi, ergonomiku, zaļo domāšanu un ilgtspēju ir jaunas ēkas būvniecība. Šobrīd pacientu drošības viens no lielākajiem apdraudējumiem ir tieši pārvietošanās pa visu TOS teritoriju un veco ēku fiziskais stāvoklis. Ēka projektējama kā slimnīcas korpuss ar operāciju bloku 6 operāciju zālēm, pacientu sagatavošanas zonu un pēc operāciju zonu, stacionāru ar 68 gultas vietām, medikamentu sagatavošanas telpām un medicīnas materiālu centrālo noliktavu. Plānojamās ēkas kopējā platība orientējoši 5200 m² robežās. Ēka būtu izvietota 4 virszemes līmeņos. Ēkā tiks veiktas ķirurģiskas operācijas un plānveida pacientu stacionēšana.

2023. gadā TOS sagatavoja un iesniedza Centrālajai finanšu un līgumu aģentūrai projekta pieteikumu ES Kohēzijas politikas programmas 2021.–2027. gadam 4.1.1. specifiskā atbalsta mērķa "Nodrošināt vienlīdzīgu piekļuvi veselības aprūpei un stiprināt veselības sistēmu, tostarp primārās veselības aprūpes noturību" 4.1.1.1. pasākuma "Ārstniecības iestāžu infrastruktūras attīstība" ietvaros. Projekta īstenošanai, saskaņā ar 2023. gada 15. augusta Ministru kabineta noteikumiem Nr. 462, TOS ir piešķirts finansējums 2 051 046 EUR apmērā.

Projekta "Ārstniecības infrastruktūras attīstība VSIA "Traumatoloģijas un ortopēdijas slimnīca"" ietvaros TOS plāno veikt veselības aprūpes sistēmas stiprināšanu un vienlīdzīgas piekļuves veselības aprūpei nodrošināšanu visiem Latvijas iedzīvotājiem, veicot ārstniecības infrastruktūras attīstību mugurkaula ķirurģijas pakalpojumu jomā.

Atbilstoši TOS lūgumam VM konceptuāli ir atbalstījusi papildus finansējuma piešķiršanu vairāk kā 1.miljona EUR apmērā TOS projekta īstenošanai.

Projekta ietvaros TOS plāno iegādāties sekojošas iekārtas: robotizēto mugurkaula navigācijas sistēmu ar nokomplektētiem navigējamiem instrumentu komplektiem implantu ievietošanai atvērtā, minimāli invazīvā vai endoskopiskā veidā, C-loka rentgena iekārtu ar 3 dimensiju funkciju, operāciju galdu un operāciju lampu mugurkaula operācijām, intraoperatīva nervu monitoringa iekārtu, kā arī veikt operāciju bloka zāles remonta darbus (Dunties ielā 18).

Jaunās tehnoloģijas dos iespējas :

- attīstīt mazinavāzīvas mugurkaula ķirurģiskās ārstēšanas metodes, samazinot operācijas traumu, laiku un ar lielāku precizitāti veikt ķirurģiskās manipulācijas mugurkaulā lielākām pacientu skaitam;

- ievērojami samazināt komplikāciju risku un garantēt pacienta drošību;
- veikt sarežģītākas mugurkaula operācijas, t.sk. onkoloģiskas operācijas (piem. precīza un droša biopsija no mugurkaula vai iegurnā kauliem, radikāla audzēja ārstēšana ar navigācijas iekārtas palīdzību, samazinot audzēja recidīva risku un uzlabojot pacienta dzīves kvalitāti) ;
- veikt precīzāku izmeklēšanu mugurkaulam pirms un pēc operācijas, digitāli plānot ārstēšanas taktiku, implantu pozīciju;
- samazināt radioloģisko apstarojumu pacientam un ārstam.

TOS darbības attīstības plāna realizēšanai nepieciešamās investīcijas

| Attīstības pasākums (projekts) | Realizēšanas laiks | Nepieciešamā finansējuma apmērs, EUR | | | | Kopā, EUR | Identificētie finansējuma avoti |
|---|--------------------|--------------------------------------|----------------|----------------|------|----------------|---|
| | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | | |
| Ārstniecības infrastruktūras attīstība VSIA "Traumatoloģijas un ortopēdijas slimnīca"* | 2024.g.-2025.g. | 0 | 693253 | 1357793 | 0 | 2051046 | 85% ERAF, 13,57% valsts budžeta, 1,43% pašu finansējums |
| Papildus līdzekļu piesaistīšana projektam "Ārstniecības infrastruktūras attīstība VSIA "Traumatoloģijas un ortopēdijas slimnīca" ** | 2024.g.-2025.g. | 0 | 372 075 | 729 412 | 0 | 1101487 | 85% ERAF, 13,57% valsts budžeta, 1,43% pašu finansējums |
| TOS siltumtīklu atjaunošanas projekts*** | 2024.g.-2025.g. | 0 | 18 000 | 150 000 | 0 | 168 000 | Pašu finansējums |
| KOPĀ | | | 1083328 | 2237205 | | 3320533 | |

* Mugurkaula ķirurģijas attīstības projekts. Projekta ietvaros ir plānota robotizētās mugurkaula navigācijas sistēmas ar nokomplektētiem navigējamiem instrumentu komplektiem implantu ievietošanai atvērtā, minimāli invazīvā vai endoskopiskā veidā iegāde.

** Mugurkaula ķirurģijas attīstībai nepieciešamais papildus finansējums. Projekta pilnvērtīgai īstenošanai nepieciešamā aprīkojuma iegāde: C-loka rentgena iekārta ar 3 dimensiju funkciju, operāciju galds un operāciju lampa mugurkaula operācijām, intraoperatīva nervu monitoringa iekārta, kā arī operāciju bloka zāles remonta darbi.

*** TOS siltumapgādes atjaunošana sadarbībā ar AS "Rīgas siltums". TOS plāno veikt projektēšanas darbus un izbūvēt jaunus siltummezglus ēkās, savukārt, AS "Rīgas siltums" nodrošinās jaunu siltumtrašu izbūvi.

10.4. Finansiālā stabilitāte un ilgtermiņa pieeja

TOS galvenais finanšu mērķis ir nodrošināt finansiāli stabilu uzņēmuma darbību, nodrošinot sabalansētu budžetu un pozitīvu naudas plūsmu.

Uzdevums nodrošināt finansiāli stabilu uzņēmuma darbību, galvenokārt, saistīts ar iekšējās darba organizācijas efektivitātes pasākumiem, optimizējot saimnieciskās darbības izdevumus – veicot precīzāku un uz pacientu orientētu medikamentu un medicīnas materiālu uzskaiti, nodrošinot optimālu infrastruktūras noslodzi, samazinot administrācijas izmaksas pret apgrozījumu, īstenojot energoefektivitātes pasākumus, darba organizācijas uzlabojumiem un tajā pašā laikā nodrošinot konkurētspējīgu atalgojumu darbiniekiem.

Lai nodrošinātu TOS finanšu mērķu izpildi, TOS veiks šādas darbības:

- Efektīvi plānos, pārskatīs finanšu resursus un plūsmu.
- Sistēmiski pārskatīs valsts apmaksātos pakalpojumu tarifus, ņemot vērā medicīnisko tehnoloģiju un medicīnas preču attīstību un regulāri sniegs savu viedokli un finanšu aprēķinus NVD.
- Balstīties uz faktiskajiem TOS finanšu datiem, kā arī regulāri pārskatīs datu kvalitāti, lai tos uzlabotu un pilnveidotu, kas nodrošinātu precīzu informāciju.
- Veiks izmaksu analīzi, vadību un kontroli.

TOS izdevumu pozīcijas tiek prognozētas balstoties uz iepriekšējā gada izdevumu pozīcijām, kas aktuālas arī nākamajos periodos (bāzes pozīcijas), papildinātas ar prioritāšu izdevumiem. Ņemta vērā sabalansēta budžeta pieeja. Izdevumu palielinājums tiek plānots ņemot vērā iepriekšēja gada inflācijas līmeni.

TOS piemēro VM noteikto kārtību, kādā nosakāma dividendēs izmaksājamā peļņas daļa kapitālsabiedrībā. Dividendēs izmaksājamās peļņas daļu VM nosaka, ievērojot mērķi veicināt ieguldītā un TOS apsaimniekotā kapitāla atdevi, un Slimnīcas vispārējo stratēģisko mērķu, kā arī finanšu un ne finanšu mērķu sasniegšanu, kas noteikti vidējā termiņa darbības stratēģijā.

Visā stratēģijas plānošanas periodā TOS pašu kapitāls, atskaitot ilgtermiņa pārvērtēšanas rezervi, ir mazāks par pamatkapitālu, līdz ar to, atbilstoši Komerclikuma 161. panta ceturtajai daļai un Gada pārskatu un konsolidēto gada pārskata likuma 34. panta otrajai daļai dividendes nedrīkst noteikt, aprēķināt un izmaksāt.

10.5. Finanšu un ne-finanšu mērķu saistība

Visi finanšu un nefinanšu mērķi ir savstarpēji saistīti. Augsti kvalificēts personāls un motivēts personāls var būt, ja ir atbilstoša darba atbildība par viņu paveikto darbu, t.sk. ņemot vērā katra darba sarežģītību un darbinieka individuālās spējas. Tas, savukārt, ved pie mērķa par “ergonomisku infrastruktūru un sakārtotu darba vidi”. Cilvēki nevar labi veikt darbu, ja nav nodrošināta darba vide ar visiem vajadzīgajiem materiāliem un aprīkojumu. Ja šāda vide ir, tad arī sniegtais ārstniecības pakalpojums ir ar augstāku kvalitāti.

Mūsdienīga un kvalitatīva ārstniecība un aprūpe ir ļoti atkarīga no finanšu stabilitātes un iespējām. Līdz ar to TOS rūpīgi jāplāno, aktīvi jāpieprasa vajadzīgais finansējums. Tāpat arī apmācīts un profesionāls personāls ir vienīgais, kas var sniegt kvalitatīvus medicīniskos pakalpojumus. Tas viss var notikt aprīkotā vidē, kur ir tehnoloģijas un digitālie risinājumi.

Finansiālā stabilitāte un ilgtermiņa pieeja TOS pārvaldībā nozīmē pastāvīgi pieņemt lēmumus, kas var ietekmēt lielāko daļu vai visus darbiniekus. Pārvaldības modelis ietver sevī komunikāciju, problēmu risinājumus un sadarbību ar iekšējiem un ārējiem partneriem. Lai darbinieki justos motivēti, pārvaldībai jābūt vērstai uz darbinieku labbūtību, vides sakārtotību un pakalpojumu pieejamību.

Ergonomiska infrastruktūra un digitālie risinājumi darba nodrošināšanai – galvenais fokuss, ja domā par darba vidi, kurā darbinieki vēlas atgriezties. Bez vadības lēmumiem par finanšu resursu izlietojumu, nav iedomājama vides un IT risinājumu sakārtošana, kuras rezultātā var paaugstināties ārstniecības un aprūpes rezultāti.

11. Slimnīca nākotnē

Iepriekšējā stratēģijas periodā TOS uzsāka vērienīgas pārmaiņas, kas turpināsies arī visā šīs Stratēģijas periodā. TOS vēlas attīstīt slimnīcu par tādu vietu, kurā ik katrs pacients saņem tam nepieciešamos ārstniecības un aprūpes pakalpojumus, klienti saņem visas nepieciešamās atbildes uz jautājumiem, darbinieki jūtas novērtēti un strādā vidē, kas ļauj kvalitatīvi strādāt, gan arī veicina profesionālo izaugsmi un zinātniskos pētījumus.

Viens no veiksmīgas traumatoloģijas-ortopēdijas nozares ilgtermiņa attīstības priekšnoteikumiem ir nacionālas nozīmes metodiskā centra izveide. Pasaulē šādas struktūras ir labi zināmas un sevi ir pierādījušas ar izmaksu efektivitāti un klīniskajiem sasniegumiem, it sevišķi teritorijās ar mazu iedzīvotāju skaitu un nevienmērīgu izvietojumu. Piemēram, Austrijā un Vācijā strauji tiek attīstīti ortopēdijas un ortogeriatrijas centri. Pieaugot ES populācijas dzīvildzei, arī vajadzētu skatīties tuvā nākotnē un balstīties citu valstu labajā pieredzē, attīstot nacionālu traumatoloģijas-ortopēdijas centru Latvijā.

Lai nodrošinātu traumatoloģijas un ortopēdijas apakšnozares ilgtermiņa attīstību, TOS sava stratēģiskā mērķa ietvaros ir veikusi ievērojamus pasākumus infrastruktūras attīstībā un ārstniecības kvalitātes jomā, bet tas vēl nav pietiekami, lai izaugsme būtu veiksmīga, tiktu nodrošināta pakalpojumu pieejamība un klīniskā kvalitāte, kas atbilst kopējiem nozares mērķiem un īsteno sabiedrības gaidas.

Nacionālās nozīmes traumatoloģijas-ortopēdijas centram ir jābūt konkrētas apakšnozares videi, kura savā specifiskā ir jaudīgāka, ar lielāku ražošanas apgrozījumu, standartizētiem, kvalitatīviem resursiem un zinošiem speciālistiem, kuri uzņemas un risina problēmas, kuras citiem nav “pa spēkam”. Tā ir iestāde, kura ne vien praktizē un izglīto, bet ir apveltīta ar padomdevēja tiesībām noteiktos, sarežģītos cilvēka veselības un klīnisko strīdu gadījumos. Tai ir izstrādāti darbības nosacījumi, kas ir: resursi, ārstnieciskā kvalitāte, izglītība, klīnisko metožu standartizācija, pakalpojumu apjomi u.c., lai katrs pacients saņemtu medicīniski un ekonomiski pamatotu maksimāli labāko iznākumu maksimāli īsākā laikā.

Veidojot centru ir jābūt atbilstošam finansiālam pamatam, kas ir jārēķina vadoties pēc reālajiem padarītā darba apjomiem un tirgus izmaksām un ar ikgadējām korekcijām, atbilstoši faktiskajai situācijai. Piemēram, traumu seku ķirurģijā TOS vienmēr ir bijusi valstī lielākā pakalpojuma sniedzēja savā specializācijā un tāpēc, lai nodrošinātu tās turpmāku attīstību, viens no galvenajiem soļiem ir pārskatīt esošā valsts finansējuma sadali starp visām ārstniecības iestādēm, kuras piedalās šīs specializācijas pacientu ārstēšanā.



Investējot un paplašinot TOS kā nacionālās nozīmes centru, ir paredzami būtiski sasniedzami nacionālie ieguvumi – tiks ekonomiski un klīniski pamatoti koncentrēti resursi, uzlaboti klīniskie sasniegumi un līdz iespējamam minimumam tiks samazināts hronisko recidivējošo un savlaicīgi neatpazīto muskulo-skeletālās sistēmas patoloģiju pacientu skaits. Tādējādi būtiski atvieglojot sabiedrības, veselības, citu nozaru un valsts kopumā ekonomisko slogu.

Lai nodrošinātu atbilstošu darba vidi mediķiem un sniegtu kvalitatīvu ārstēšanu, pacientiem tiek plānota jauna slimnīcas korpusa projektēšana un būvniecība.

Ortopēdijas sadaļā darbs tiks fokusēts uz efektīvu pacientu sagatavošanu ķirurģiskām operācijām un liela skaita kvalitatīvu ceļa, gūžas, pleca locītavu endoprotezēšanu, kā arī resursu ietilpīgām operācijām reto un onkoloģisko slimību ārstēšanā.

Traumatoloģijas un neatliekamās palīdzības sadaļā akcents tiks likts uz standartizētu operāciju veikšanu atbilstoši AO Fonda (AO Foundation Surgery Reference) rekomendācijām, kā arī tehniski sarežģītu operāciju veikšanu, ko nav iespējams realizēt citās ārstniecības iestādēs.

TOS tuvākajā nākotnē jāreķinās ar izaicinājumiem, kas saistīti ar kaulu locītavu sistēmas infekciju slimībām. Septisko sarežģījumu pieauguma tendences traumatoloģijā ortopēdijā novērojamas visās Eiropas valstīs. Tas saistāms ar plašu dažādu veidu implantu lietošanu ārstniecībā un mikrobu antibakteriālās rezistences pieaugumu. Ar implantu saistīto infekciju ārstēšana ir dārga, laika un resursu ietilpīga.

Traumatoloģijas ortopēdijas nozares metodiskajai vadībai 2024.gadā Traumatoloģijas un ortopēdijas slimnīcā plānots izveidot Metodiskās vadības institūciju.

Institūcijas mērķi ir ortopēdisko un traumatoloģisko ārstniecības procesu monitorings, pielietoto ārstniecības metožu efektivitātes novērtējums un modernu tehnoloģiju ieviešana. Sākotnējie

Metodiskās institūcijas uzdevumi ir datu uzkrāšana un analīze. Tam sekos kvalitātes sistēmas izveide un ieviešana. Pētāma traumatisma ietekme uz īslaicīgo un ilgtermiņa darba nespēju, kā arī metodisko rekomendāciju sagatavošana korektīvajām darbībām.

TOS ir gatava nodrošināt sadarbību ar valsts iestādēm, lai īstenotu endoprotezēšanas operāciju rindu un ortopēdisko pacientu Dinamiskās novērošanas programmas sasaisti ar e-veselības sistēmu.

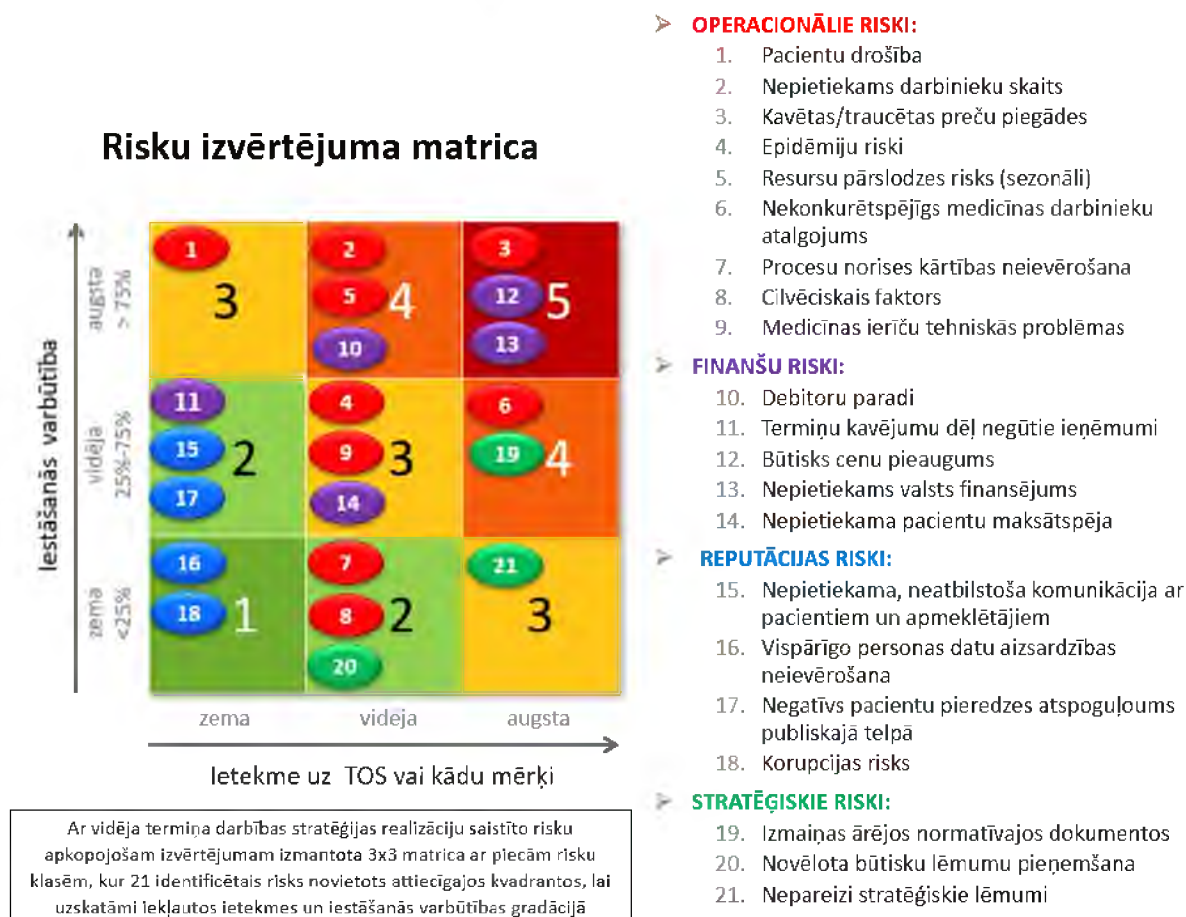
Ilgtermiņā Metodiskās vadības institūcija nodrošinās augsta līmeņa zināšanu pārnesi profesionālajā vidē, veicinot augsta līmeņa veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību iedzīvotājiem.

Nozīmīgs faktors slimnīcas turpmākajā attīstībā ir adekvāts finansiālais nodrošinājums un kvalificēts personāls.

12. Risku analīze

Ar vidēja termiņa darbības stratēģijas realizāciju saistīto risku apkopošanu novērtējumam izmantota 3x3 matrica ar piecām risku klasēm, kur 21 identificētais risks novietots attiecīgajos kvadrantos ar precizitāti “augša–vidus–apakša” vai “pa kreisi–vidū–pa labi”, lai uzskatāmi iekļautos ietekmes un iestāšanās varbūtības gradācijā “zems–vidējs–augsts”.

Risku uzskaitījums pa grupām un novērtējums



Novērtējuma rezultātā 3 no identificētajiem riskiem ir novietoti **5. risku klasē**, kas ietver riskus ar augstu iestāšanās varbūtību un ietekmi uz TOS darbību: valsts finansējuma problēmas, būtisks cenu kāpums, kavētas vai traucētas preču piegādes. Ņemot vērā, ģeopolitiskās izmaiņas visa Eiropa saskārās ar būtisku preču un pakalpojumu cenu kāpumu, kas ietekmēja arī TOS darbību. Tāpat arī valsts piešķirtais finansējums neatbilda pēkšņajām izmaiņām.

4. risku klasē novietoti 5 riski: nepietiekams darbinieku skaits, resursu pārslodze, debitoru parādi, nekonkurētspējīgs darbinieku atalgojums, izmaiņas ārējos normatīvajos aktos. Gadījumā, ja TOS vienlaikus saskartos gan ar 5., gan 4. klases riskiem, sekas var būt ne vien tās attīstību, bet arī normālu darbību apdraudošas.

3. risku klasē ievietoti pieci riski: pacientu drošība, epidēmija, medicīnas ierīču tehniskās problēmas, nepietiekama pacientu maksātspēja, nepareizi stratēģiski lēmumu.

➤ Ar pacientu maksātspējas problēmām saistītais risks ir ievietots 3. klasē, jo, tā kā valsts finansējums veido ap 78%, tad pacientu maksājumu veidā iegūtie un citi ieņēmumi 22% arī ir ļoti būtiski. Tāpat arī ļoti svarīgi ir darbinieki un vakanču aizpildīšana. Šobrīd tieši ir saistīta atlīdzības sistēma ar darbinieku skaita pietiekamību.

➤ darbinieku kļūdas un neuzmanība var radīt problēmas vidēji bieži (iestāšanās varbūtība: 50 līdz 75%) un to ietekme uz TOS, vai konkrēta mērķa izpildi, būtu vidēja. Šo risku samazināšanai svarīga ir darbinieku noslodzes optimizācija un apmierinātības paaugstināšana, pacientu drošības sistēmas pilnveidošana;

➤ dažādu līgumsaistībām saistītu risku iestāšanās varbūtība un ietekme vērtējama kā vidēja, to samazināšanai veicamas tādas preventīvas darbības, kā rūpīga esošās situācijas un tendenču analīze pirms līgumu slēgšanas, precīza TOS pozīcijas/prasību definēšana tajos;

➤ ar stratēģiskiem lēmumiem saistīti riski – novēloti un/vai nepareizi lēmumi. To iestāšanās mazināšanai būtiska ir TOS valdes locekļu un citu administrācijas pārstāvju regulāra un pilnvērtīga sadarbība, monitorējot ārējā un iekšējā vidē notiekošo, kā arī pārraugot šīs stratēģijas īstenošanu.

➤ Jauns riska veids, kas ir pievienots ir epidēmijas riski, kas ņemts vērā iepriekšējo gadu pieredzi un turpmāk arī ir jāparedz un TOS tam ir jāgatavojas.

2. risku klasē iekļauti 6 riski: termiņu kavējumu dēļ neiegūtie ieņēmumi, nepietiekama un neatbilstoša komunikācija ar pacientiem, negatīvs pacientu pieredzes atslogojums publiskajā telpā, procesu norises kārtības neievērošana, cilvēciskais faktors, novēlota lēmumu pieņemšana.

➤ atsevišķu darba procesu norises kārtības neievērošanas risks vērtējams kā vidējs (iestāšanās varbūtība 25 līdz 50%) un tā ietekme uz TOS darbu – kā vidēja. Mazināšanai un novēršanai veicamas darbības nodrošināmas TOS kvalitātes sistēmas ietvaros, uzturot to vienmēr aktuālu un realitātei atbilstošu, kā arī nodrošinot nepieciešamo ievērošanas pārraudzību visos līmeņos;

➤ ar vidēju ietekmi uz TOS var būt abi ar reputāciju saistītie riski: pacientu uzticības mazināšanās (iestāšanās varbūtība – zema) un periodiskas negatīvas publikācijas, kuru iestāšanās varbūtība vērtējama kā ļoti zema. TOS iepriekšējās darbības pieredze rāda, ka šādas situācijas nav tipiskas, TOS nodrošina stabili kvalitatīvu medicīnisko aprūpi.

➤ Novēlota lēmumu pieņemšana arī var ietekmēt TOS darbību. Šobrīd notikumu attīstība no TOS prasa ātru lēmumu pieņemšanu, spēju izvērtēt sarežģītību, kā arī sistēmisku pieeju iekšējo un ārējo lēmumu salāgošanai.

➤ Uzmanība jāpievērš arī komunikācijai ar pacientiem, sadarbības partneriem, tas var ietekmēt TOS kopējo tēlu: gan kā darba devējs, gan kā pakalpojumu sniedzējs, gan kā uzticams sadarbības partneris.

1. risku klasē ir 2 riski ar zemu iestāšanās varbūtību un ietekmi uz TOS:

➤ Personas datu aizsardzības pasākumi ir tie, kas nodrošina pacientu datu saglabāšanu, izmantošanu atbilstošiem mērķiem, tāpēc arī turpmāk jāveic atbilstoši pasākumi datu aizsardzībā.

➤ Korupcijas risks – TOS ir valsts kapitālsabiedrība ar konkrēti definētām funkcijām, līdz ar to varētu būt ārēji ieinteresētas personas vai iestādes, kas vēlētos to izmantot, bet ņemot vērā, ka TOS nav biznesa struktūrvienība ar peļņu, tad korupcijas riska iestāšanās ir ļoti maza.

13. Stratēģijas attīstības un atbalsta politika

Stratēģijas attīstības un atbalsta politika ir TOS valdes atbildībā. Stratēģijas īstenošanas uzraudzība tiek nodrošināta nepārtraukti. Atbildīgie par stratēģijas īstenošanas uzraudzību pa jomām atsoguļoti tabulā zemāk.

Atbildīgie par stratēģijas īstenošanas uzraudzību

| Joma | Atbildīgais |
|---|---|
| Vadības procesi un stratēģiskie mērķi | Valde un visi administratīvie vadītāji, t.sk. ārstniecības vadītāji, kuri veic arī administratīvās funkcijas (virsmāsa, virsārsti u.c.) |
| Augsti kvalificēts un motivēts personāls | Personāla daļas vadītāja |
| Finansiālā stabilitāte un ilgtermiņa pieeja slimnīcas pārvaldībā | Grāmatvede un ekonomists |
| Mūsdienīga un kvalitatīva ārstniecība un aprūpe Ārstniecības mērķu izpilde | Galvenais ārsts |
| Mūsdienīga un kvalitatīva ārstniecība un aprūpe Aprūpes mērķu izpilde | Galvenā māsa |
| Klientu/ pacientu vadība | Klientu apkalpošanas speciālisti, ārstniecības un aprūpes personāls |
| Vērtības piedāvājums | Ikviena darbinieks, kurš sniedz pakalpojumu TOS pacientiem |
| Sadarbība un TOS tēls | Valde, administratīvie vadītāji un ikviens darbinieks, kurš pārstāv TOS publiski |
| Statistikas rādītāji | Medicīniskās dokumentācijas un informācijas nodaļas vadītājs |
| Ergonomiska infrastruktūra | Energo un saimniecības nodaļas vadītājs, darba aizsardzības speciālists |
| Digitālie risinājumi darba nodrošināšanai | Informācijas tehnoloģiju un datortehnikas apkopes nodaļas vadītājs |
| Projekti un investīcijas | Projektu vadītāja |

Gadījumā, ja kāds no atbildīgajiem ir konstatējis neatbilstību stratēģijas īstenošanā, par to nekavējoties ziņo TOS valdei.

TOS valde nosaka korektīvās un/vai preventīvās darbības neatbilstību gadījumos un/vai stratēģijas pilnveidošanas gadījumos.

14. Ziedojumu/dāvinājumu saņemšanas un izlietošanas kārtība

TOS neveic un arī nesaņem ziedojumus un dāvinājumus. TOS tā ir neizmantojama iespēja, kas turpmākajā Stratēģijas periodā varētu tikt izmantota.

15. Mērķi

| KPI | Mērķis 4 gadu periodam | Piezīmes* |
|---|------------------------|--|
| Efektīva finanšu pārvaldība | | |
| Sabalansēts budžets (Ieņēmumi/Izmaksas) | 1 | līdzsvaroti kopējie ieņēmumi un kopējās izmaksas |
| Pamatdarbības naudas plūsma | >0 | stabili pozitīva ar tendenci pieaugt |
| Likviditāte | 1-2 | koeficients iekļaujas noteiktajā diapazonā |

| KPI | Mērķis 4 gadu periodam | Piezīmes |
|---|--|---|
| Uz pacientu orientēta ārstniecības un aprūpes izcilība | | |
| Pieejami un kvalitatīvi veselības aprūpes pakalpojumi | | |
| Plānveida stacionāro pacientu skaits | nepieaug vairāk kā par 5-10% | salīdzinot ar iepriekšējo gadu |
| Ambulatoru apmeklējumu skaits | palielinās | salīdzinot ar iepriekšējo gadu |
| No citiem stacionāriem pārvesto pacientu īpatsvars, % | palielinās | salīdzinot ar iepriekšējo gadu |
| Ārstniecības un aprūpes kvalitātes uzlabošana | | |
| Vidējais ārstēšanās ilgums (dienas) | ≤6,0 | gada ietvaros |
| Potenciāli novēršamo nāves gadījumu īpatsvars, % | ≤2 | gada ietvaros |
| Atkārtotas neplānotas hospitalizācijas īpatsvars, % | ≤0,5 | gada ietvaros |
| Operāciju komplikāciju stacionārā īpatsvars, % | ≤0,9 | gada ietvaros |
| Saņemto pacientu drošības ziņojumu skaits | palielinās | salīdzinot ar iepriekšējo gadu |
| Pacienti ar ciskas kaula lūzumu, kam ir uzsākta ķirurģiska ārstēšana divu dienu laikā no stacionēšanas brīža ¹ | 80% no kopējo pacientu skaita ar ciskas kaula lūzumu | Salīdzinot ar iepriekšējo gadu |
| Pacientu pieredzes uzlabošana | | |
| Pacientu pieredzes novērtējums | palielinās | regulāri novērtē pacientu un viņu tuvinieku apmierinātību; katru gadu pieaug gan novērtējumu skaits, gan apmierinātības īpatsvars, kā arī veikto uzlabojumu skaits, nodrošinot nepārtrauktu, savstarpēju atgriezeniskās saites sniegšanu, pacientu ieteikumu izvērtēšanu un ieviešanu veselības aprūpes procesā |
| Izcilības nepārtraukta attīstība | | |

¹ ķirurģiski ārstētie (NOMESCO kodi: NFJ*, NFB; MK manipulāciju kodi: 20119, 20207, 20210, 20230, 20231, 20236, 20259 - 20265, 20276) pacienti ar ciskas kaula lūzumu (pamatdiagnoze S72.0-S72.2);

Iekļauj tikai akūtos pacientus (iest.kustība 14, 15, 17, 18);

Iekļauj - pacienti 65+ g.v.;

Iekļauj: Ķirurģiski ārstētie: NOMESCO kodi: NFJ*, NFB; MK manipulāciju kodi: 20119, 20207, 20210, 20230, 20231, 20236, 20259 - 20265, 20276);

Izslēdz ar blakusdiagnožu kodu Z92.1 (antikoagulantu lietošana).

| | | |
|---|----------------------------|--|
| Nepārtrauktas inovācijas, skaits | palielinās vismaz par 1 | salīdzinot ar iepriekšējo gadu |
| Izveidots metodiskās vadības centrs | ne vēlāk kā 2024.gadā | Traumatoloģija un ortopēdija |
| Profesionāla, motivēta un uz mērķi orientēta komanda | | |
| Praktizējošo māsu un praktizējošo ārstu skaita attiecība | palielinās | māsu/ārstu attiecība pakāpeniski tiek tuvināta OECD valstu vidējam līmenim 2,6 |
| <i>Slimnīcā</i> pamatdarbā (slodze) praktizējošo ārstu īpatsvars | palielinās | salīdzinot ar iepriekšējo gadu |
| <i>Slimnīcā</i> pamatdarbā (slodze) praktizējošo māsu īpatsvars | palielinās | salīdzinot ar iepriekšējo gadu |
| <i>Slimnīcā</i> pamatdarbā (slodze) praktizējošo māsu palīgu īpatsvars | palielinās | salīdzinot ar iepriekšējo gadu |
| Slimnīcas ārstniecības un aprūpes personāls vismaz 1 reizi gadā ir veicis profesionālo prasmju un kompetenču pilnveidi klīniskajā vidē (tai skaitā simulētā vidē) slimnīcā, īpatsvars % | palielinās | salīdzinot ar iepriekšējo gadu |
| Darbinieku mainība | samazinās | salīdzinot ar iepriekšējo gadu |
| Minimālais stundu skaits, ko katrs darbinieks velta apmācībām gadā | palielinās | salīdzinot ar iepriekšējo gadu |
| Multidisciplinārie konsiliji, skaits | palielinās | salīdzinot ar iepriekšējo gadu |
| Darbinieku apmierinātības rādītāji (aptaujas rezultāti) | uzlabojas | salīdzinot ar iepriekšējo gadu |
| Zināšanu jaunrade un pārnese | | |
| <i>Slimnīcā</i> organizēto profesionālo prasmju un kompetenču pilnveides pasākumu skaits | palielinās | salīdzinot ar iepriekšējo gadu |
| Rezidentūras beidzēju skaits, kas noslēdz darba līgumus <i>Slimnīcā</i> | palielinās | Stratēģijas darbības ietvaros |
| Zinātniskās darbības rezultāts | palielinās | salīdzinot ar iepriekšējo gadu; zinātniskais raksts, publikācija, uzstāšanās konferencē, dalība references tīklos, monogrāfija, sagatavots mācību līdzeklis, u.c. skaits |
| Darbinieku ar zinātņu doktora grādu skaits | palielinās | Stratēģijas darbības ietvaros |
| Zinātnes un akadēmisko pētījumu skaits | palielinās | salīdzinot ar iepriekšējo gadu |

*2024. gada rādītāji tiek vērtēti pret 2023. gadu un tālāk pret iepriekšējo gadu