



**RĪGAS
VESELĪBAS
CENTRS**

IZSKATĪTS

SIA “Rīgas veselības centrs”
2025. gada 15. janvāra
valdes sēdē (protokols Nr. 2)

APSTIPRINĀTS

SIA “Rīgas veselības centrs”
2025. gada 20. janvāra
ārkārtas dalībnieku sapulcē
(protokols Nr. 1)

**SIA “RĪGAS VESELĪBAS CENTRS”
VIDĒJA TERMIŅA DARBĪBAS STRATĒGIJA
PERIODAM
NO 2025. LĪDZ 2027. GADAM
KOPSAVILKUMS**

RĪGA 2024

SATURA RĀDĪTĀJS

Satura rādītājs	2
Ievads.....	3
1. Vispārīga informācija par uzņēmumu	4
1.1 RVC Darbības pilnvarojums.....	4
1.2 RVC Vispārējais stratēģiskais mērķis	4
1.3 Vispārēja informācija par RVC	5
1.4 RVC struktūra.....	5
1.5 RVC pakalpojumi un klienti.....	6
1.6 Misija, vīzija, vērtības.....	8
2. Vides faktoru analīze.....	10
3. Biznesa modelis.....	13
4. Risku vadība.....	15
5. Aktivitātes stratēģisko mērķu sasniegšanai un mērāmie rezultāti (saīsināts kopsavilkums)	16
6. Stratēģijas attīstības un atbalsta politika	21

IEVADS

SIA “Rīgas veselības centrs” (turpmāk arī – RVC) ir izstrādājusi vidēja termiņa darbības stratēģiju periodam no 2025. līdz 2027. gadam (turpmāk – Stratēģija), kurā noteikti darbības mērķi un sasniedzamie rezultāti kapitālsabiedrības darbībai vidējā termiņā.

Iepriekšējā RVC Stratēģija 2022. gadā tika izstrādāta laika periodam 2022.–2024. gadam. 2024. gadā veikta jaunas Stratēģijas izstrāde nākamajam triju gadu periodam, t.i. līdz 2027. gadam.

RVC Stratēģija izstrādāta ar mērķi noteikt stratēģisko ietvaru RVC turpmākajam darbam nolūkā saglabāt Rīgas pilsētas iedzīvotājiem sniegto veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību un turpināt uzlabot to kvalitāti, nodrošināt pašvaldības līdzekļu efektīvu izmantošanu un noteikt RVC nākotnes attīstības jautājumus līdz 2027. gadam.

RVC Stratēģija izstrādāta atbilstoši Valsts kapitālsabiedrību vidēja termiņa darbības stratēģijas izstrādes vadlīnijām un tajā iekļauta ar veselības aprūpi saistītās nozares analīze, aprakstīts RVC darbības biznesa modelis, definēti finanšu un nefinanšu mērķi, veikta risku analīze. Stratēģija sagatavota ievērojot Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma prasības un ietverot Rīgas domes 2024. gada 28. augusta sēdes lēmumā Nr. RD-24-3878-lē (prot. Nr. 126, 85.§) noteiktos specifiskos nefinanšu mērķus un kapitāla daļu turētāja pārstāvja noteiktos būtiskākos vidēja termiņa finanšu mērķus atbilstoši kapitālsabiedrības komercdarbības specifikai.

Stratēģija pamatota vispusīgā pašreizējās situācijas analīzē un nosaka RVC vidēja termiņa darbības stratēģiskos mērķus, iespējas un efektīvas pārvaldības pamatprincipus četros stratēģiskajos virzienos, kuru sasniegšanai noteikti veicamie uzdevumi.

Stratēģija ir vadības dokuments un ir pamats RVC ikgadējā stratēģiskā plāna izstrādei un konkrēto rīcību noteikšanai gada ietvaros.



1. VISPĀRĪGA INFORMĀCIJA PAR UZŅĒMUMU

1.1 RVC DARBĪBAS PILNVAROJUMS

Pašvaldību likuma 4. panta pirmās daļas 6. punkts nosaka pašvaldības autonomo funkciju - gādāt par iedzīvotāju veselību — īstenot veselīga dzīvesveida veicināšanas pasākumus un organizēt veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību, kā arī 9.punkts nosaka nodrošināt iedzīvotājiem atbalstu sociālo problēmu risināšanā, kā arī iespēju saņemt sociālo palīdzību un sociālos pakalpojumus.

Ārstniecības likuma 54. panta pirmā daļa nosaka, ka ārstniecības iestādi var izveidot valsts institūcijas, pašvaldības, fiziskās vai juridiskās personas. Atbilstoši minētā likuma 1. panta 3.punktam ārstniecības iestādes ir ārstu prakses, valsts un pašvaldību iestādes, saimnieciskās darbības veicēji un komercsabiedrības, kas reģistrētas ārstniecības iestāžu reģistrā, atbilst normatīvajos aktos noteiktajām obligātajām prasībām ārstniecības iestādēm un to struktūrvienībām un nodrošina ārstniecības pakalpojumus.

2021. gadā, pamatojoties uz likuma “Par pašvaldībām” 21. panta pirmās daļas 27. punktu un Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 7. pantu, ņemot vērā Konkurences padomes 2021. gada 3. jūnija vēstuli Nr. 1.7-2/773, Rīgas dome 2021. gada 22. septembra sēdē pieņēma lēmumu Nr. 929 “Par Rīgas pilsētas pašvaldības tiešās līdzdalības saglabāšanu veselības aprūpes kapitālsabiedrībās”. Saskaņā ar minēto lēmumu tika apstiprināts Rīgas valstspilsētas pašvaldības (turpmāk arī – RVP) tiešās līdzdalības veselības aprūpes kapitālsabiedrībās, tai skaitā RVC, izvērtējums atbilstoši Valsts pārvaldes iekārtas likuma 88. pantam un nolemts saglabāt pašvaldības tiešo līdzdalību RVC. Saskaņā ar izvērtējumu pašvaldības līdzdalība RVC ir saglabājama, jo RVC komercdarbību veic Valsts pārvaldes iekārtas likuma 88. panta pirmās daļas 1., 2. un 3. punktā noteiktos gadījumos – publiskas personas kapitālsabiedrības darbības rezultātā tiek novērsta tirgus nepilnība un radītas preces vai pakalpojumi un pārvaldīti nekustamie īpašumi, kas ir stratēģiski svarīgi pašvaldības administratīvās teritorijas attīstībai un drošībai.

Atbilstoši Rīgas domes 2022. gada 2. marta lēmumam Nr. 1325 “Par pārvaldes uzdevumu deleģēšanas līgumu noslēgšanu ar Rīgas valstspilsētas pašvaldības veselības aprūpes kapitālsabiedrībām” pašvaldībai 2022. gada 31. martā ir noslēgts deleģēšanas līgums ar RVC, deleģējot kapitālsabiedrībai Rīgas pilsētas administratīvajā teritorijā sniegt primārās veselības aprūpes un sekundārās ambulatorās veselības aprūpes pakalpojumus un kapitālsabiedrībai uzdots nodrošināt pasākumu kopumu, kas ietver telpu, cilvēkresursu, informācijas un atbilstošu tehnoloģiju nodrošināšanu, lai varētu sniegt iedzīvotājiem veselības aprūpes un veselības veicināšanas pakalpojumus.

1.2 RVC VISPĀRĒJAIS STRATĒĢISKAIS MĒRĶIS

Ar Rīgas domes 2021. gada 22. septembra lēmumu Nr. 929 ir noteikts RVC **vispārējais stratēģiskais mērķis – nodrošināt veselības aprūpes pieejamību dažādās Rīgas apkaimēs, sniedzot un attīstot kvalitatīvus, efektīvus plaša spektra ambulatoros veselības aprūpes pakalpojumus, sadarboties ar sociālajiem darbiniekiem vai sociālo pakalpojumu sniedzējiem mazaizsargāto iedzīvotāju veselības aprūpes jautājumos un veicināt Rīgas pilsētas iedzīvotāju veselību.**

1.3 VISPĀRĒJA INFORMĀCIJA PAR RVC

RVC ir izveidota ar Rīgas domes 2014. gada 25. februāra lēmumu Nr. 822. Kapitālsabiedrība ir reģistrēta Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistra komercreģistrā 2014. gada 14. jūlijā reorganizācijas rezultātā saplūstot komercsabiedrībām – Rīgas pašvaldības sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Bērnu veselības centrs “Ķengarags””, Rīgas pašvaldības sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Bolderājas poliklīnika”, Rīgas pašvaldības sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Iļģuciema poliklīnika”, Rīgas pašvaldības sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Primārās veselības aprūpes centrs “Ziepniekkalns””, Rīgas pašvaldības sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Torņakalna poliklīnika”, Rīgas pašvaldības sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Veselības centrs “Imanta”” un izveidojot komercsabiedrību Sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Rīgas veselības centrs”.

RVC pamatkapitāls ir 1 863 948 *euro* (Viens miljons astoņi simti sešdesmit trīs tūkstoši deviņi simti četrdesmit astoņi *euro*).

100% RVC kapitāla daļu turētājs ir Rīgas valstspilsētas pašvaldība.

1. ārstu un zobārstu prakses (86.2);
2. cita ar veselības aprūpes pakalpojumiem saistīta darbība (86.9);
3. citi sociālās aprūpes pakalpojumi bez izmitināšanas (88.9);
4. kombinēti ēku uzturēšanas un ekspluatācijas pakalpojumi (81.1);
5. izglītības atbalsta pakalpojumi (85.6).
6. citur neklasificēta izglītība (85.59);
7. sava vai nomāta nekustamā īpašuma izīrēšana un pārvaldīšana (68.2);

RVC pārvaldes institūcija ir dalībnieku sapulce, ko pārstāv pašvaldības kapitāla daļu turētāja pārstāvis un valde. Valde sastāv no diviem valdes locekļiem. Valdes loceklis tiek ievēlēts uz pieciem gadiem. Valde lēmumus pieņem saskaņā ar statūtos noteiktajiem nosacījumiem. Valdes lēmumu pieņemšanas kārtība ir noteikta valdes reglamentā, kura izraksts ir publiski pieejams RVC ārējā mājaslapā.

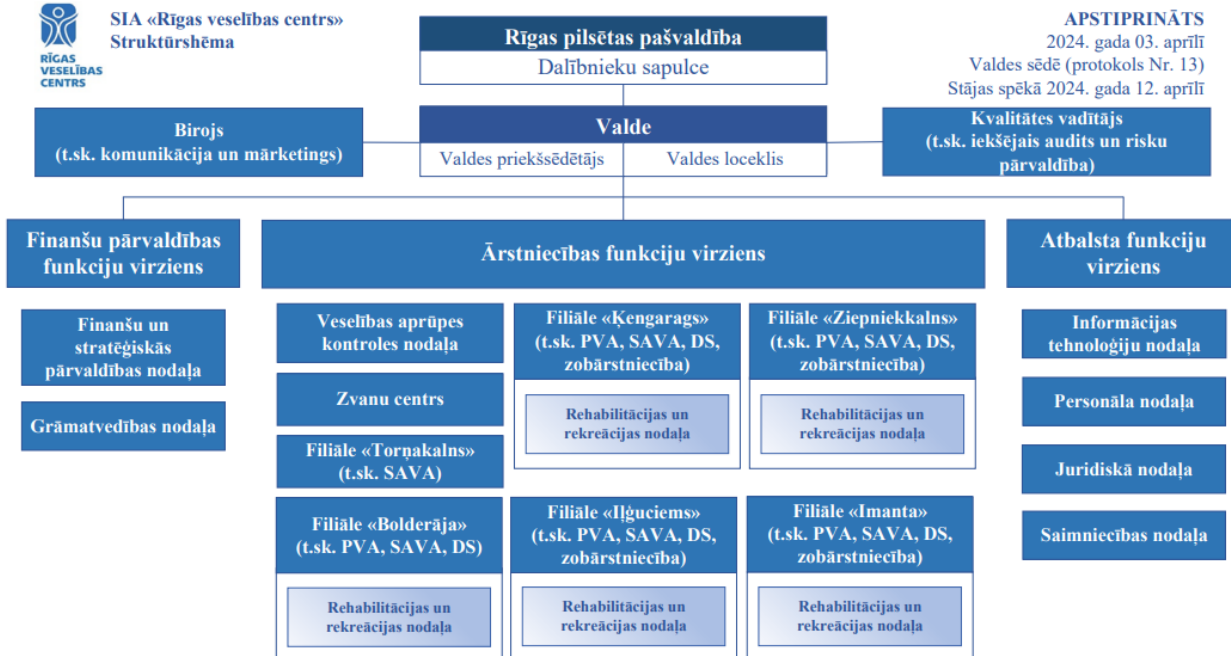
Lai nodrošinātu visu struktūrvienību uzdevumu pilnvērtīgu izpildi, RVC ir izstrādāta un ieviesta kvalitātes vadības sistēma vadoties pēc starptautiskā standarta LVS ISO 9001 principiem.

RVC darbības procesu norise tiek definēta lielākoties kā procesu apraksti, īstenojot vienveidīgu, caurskatāmu un atklātu praksi par kvalitātes vadības sistēmas standartā noteikto procesu vadības pieeju, kurā procesi tiek sakārtoti pēc vienveidīgas prakses, dokumentēti un to izpilde tiek kontrolēta ar mērāmiem procesu raksturotājiem. Procesu mijiedarbība ir noteikta procesu kartē.

Procesu vadības prasības tiek dokumentētas ar RVC saistošu tiesisko regulējumu, t.i., saistītajos iekšējos normatīvajos aktos, kas ir noteiktā kārtībā apstiprināti, izziņoti un visiem darbiniekiem pieejami dokumenti – rīkojumi, noteikumi, kārtības, procesu apraksti, algoritmi, shēmas. Iekšējie normatīvie akti darbiniekiem pieejami iekšējā mājaslapā. Procesu vadība notiek kontrolējamos apstākļos, regulāri tiek plānoti un veikti kvalitātes vadības sistēmas iekšējie auditi.

1.4 RVC STRUKTŪRA

RVC organizatoriskā struktūra (skatīt attēlu Nr.1) ir veidota kā lineārā organizācija un organizēta trīs virzienos: ārstniecības funkciju virziens, atbalsta funkciju virziens un finanšu pārvaldības virziens. Struktūrvienībās galvenokārt tiek īstenota lineārā darba organizācija. Katram darbiniekam uzdotie uzdevumi ir noteikti amata aprakstā.



Saīsinājumi: PVA - primārā veselības aprūpe, SAVA - sekundārā ambulatorā veselības aprūpe, DS - Dienas stacionārs

Attēls Nr.1: SIA “Rīgas veselības centrs” struktūra

Struktūrvienību pārvaldības organizācijā, izstrādājot iekšējo regulējumu, nosakot atbildības sadalījumus un veicot praktisko darbu izpildi, tiek ievēroti šādi pamatnoteikumi:

1. pamatprincipi: atklātība, caurspīdīgums, kontrolējamība, efektīva resursu sadale un tiesiskums;
2. funkciju un atbildību dalīšana, ievērojot “četrus acu” jeb pārskatāmības principu, kas nodrošinātu, ka darbinieki paši savlaicīgi atklāj un novērš radušās kļūdas vai noteikumu pārkāpumus;
3. nepieļaut, ka atsevišķa persona, veicot savus ikdienas pienākumus, var pati gan pieļaut kļūdas un/ vai neprecizitātes, gan arī tās noslēpt, t.i. personai uzticētie pienākumi un atbildība ir nesavienojama.

1.5 RVC PAKALPOJUMI UN KLIENTI

PAKALPOJUMI

RVC sniedz pakalpojumus Rīgas un Rīgas apkaimes iedzīvotājiem šādās struktūrvienībās:

1. Filiāle “Ziepniekkalns” – Spulgas iela 24, Rīga;
2. Filiāle “Ķengarags” – Kaņiera iela 13, Rīga;
3. Filiāle “Imanta” – Imantas 8. līnija 1, korpuss 1, Rīga;
4. Filiāle “Ilguciems” – Sēlpils iela 15, Rīga;
5. Filiāle “Bolderāja” – Mežrozīšu iela 43-1 un Slimnīcas iela 2 - 1a, Rīga;
6. Filiāle “Torņakalns” – Kokles iela 12 un Kokles iela 12a, Rīga.

RVC sniegto pakalpojumu apjoms norādīts Tabulā Nr.1.

RVC pakalpojumu apjoms 2018.-2023. gadā¹
(galvenie veselības aprūpes rādītāji)

Rādītājs	2018. gada izpilde	2019. gada izpilde	2020. gada izpilde	2021. gada izpilde	2022. gada izpilde	2023. gada plāns	2023. gada izpilde	2023 pret 2022	2023 pret 2023 plānu
								%	
Unikālo personu skaits, kuras saņēmušas veselības aprūpes pakalpojumus RVC	112 901	115 275	105 724	113 389	110 890	113 389	112 876	101.8%	99.5%
Ambulatoro apmeklējumu skaits pie ārsta	174 290	170 787	132 556	153 405	141 732	141 732	143 863	101.5%	101.5%
Radioloģisko izmeklējumu skaits	78 737	72 907	55 531	53 706	53 994	53 994	47 175	87.4%	87.4%
Apmeklējumu skaits pie zobārstniecības speciālistiem	28 363	37 433	23 714	37 624	20 815	21 125	18 259	87.7%	86.4%
<i>t.sk., bērnu zobārstniecības apmeklējumi</i>	<i>17 548</i>	<i>18 690</i>	<i>15 021</i>	<i>21 180</i>	<i>13 495</i>	<i>13 495</i>	<i>12 157</i>	<i>90.1%</i>	<i>90.1%</i>
Fizikālās un rehabilitācijas medicīnas pakalpojumu skaits	174 511	164 268	102 740	108 335	117 268	123 102	126 951	108.3%	103.1%
Dienas stacionāra gultu dienas	0	0	0	4 629	6 709	6 996	7 193	107.2%	102.8%

Kopējais veselības aprūpes konsultāciju, izmeklējumu, procedūru, epizožu un manipulāciju skaits 2023. gadā bija 449 320. Vidēji viens unikālais pacients ir saņēmis aptuveni 3-4 pakalpojumus RVC.

KLIENTI

RVC galvenās klientu grupas ir šādas:

- 1) tuvāko apkaimju iedzīvotāji ar dažādām saslimšanām un veselības traucējumiem, kuriem ir nepieciešami ambulatorie veselības aprūpes, profilakses un veselības veicināšanas pakalpojumi (valsts un privātais finansējums);
- 2) tuvāko apkaimju teritorijā strādājošie vai studējošie klienti;
- 3) iestāžu un privāto komersantu darbinieki, kuriem nepieciešamas obligātās veselības pārbaudes un citi veselības aprūpes pakalpojumi;
- 4) Rīgas iedzīvotāji ar dažādām saslimšanām un veselības traucējumiem, kuriem ir nepieciešama dienas stacionāra, tajā skaitā rehabilitācijas jomā, palīdzība;
- 5) Rīgā un Rīgas tuvumā dzīvojošie iedzīvotāji ar vidējiem un augstiem ienākumiem, kuri vēlas saņemt paaugstināta servisa veselības aprūpes pakalpojumus un pakalpojumus, kuri šobrīd ir unikāli Rīgas veselības pakalpojumu klāstā;
- 6) Rīgā un Rīgas tuvumā dzīvojošie iedzīvotāji, kuri vēlas izmantot RVC piedāvātās veselības uzlabošanas iespējas (rehabilitācija, ūdens dziedniecība, fizioterapija utt.);
- 7) Rīgā un Pierīgā strādājošie ģimenes ārsti;

¹ RVC Stratēģija izstrādāta atbilstoši Valsts kapitālsabiedrību vidēja termiņa darbības stratēģijas izstrādes vadlīnijām, kas nosaka, ka: "stratēģijas plānošanas periods ir no trim līdz septiņiem gadiem. Šāds plānošanas periods ļauj izvērtēt kapitālsabiedrības iespējamo izaugsmi un riskus un veikt reālajai situācijai atbilstošas prognozes". Tādēļ tabulā sniegts atskats 7 gadu pagātnē.

- 8) medicīnas izglītības iestādes.

RVC potenciālie klienti ir šādi:

- 1) ārvalstu iedzīvotāji, kuri vēlas saņemt kvalitatīvus plānveida veselības aprūpes pakalpojumus;
- 2) pacienti ar dažādām diagnozēm, kuriem speciālisti ir rekomendējuši veikt medicīnisko rehabilitāciju (kardioloģiskas problēmas, ēšanas traucējumi utt.);
- 3) darbinieki, kuriem nepieciešamas obligātās veselības pārbaudes.

RVC plāno aktīvi strādāt ar nolūku piesaistīt lielāku klientu skaitu esošajās klientu grupās un nodrošināt konsekvētu jaunu klientu grupu pieaugumu.

Ir identificēti šādi iespējamie klientu piesaistes tīkli:

- 1) sadarbība ar Rīgas valstspilsētas pašvaldības uzņēmumiem par darbinieku obligāto veselības pārbaūžu veikšanu;
- 2) sadarbība ar lielākajām veselības apdrošināšanas kompānijām;
- 3) sadarbība ar attiecīgā profila valsts un privātām ārstniecības iestādēm;
- 4) sadarbība ar Latvijas ģimenes ārstu asociāciju un citām ārstu profesionālām asociācijām;
- 5) dalība profesionālo asociāciju un citu veselības aprūpes speciālistu organizētajās konferencēs un izstādēs;
- 6) aktīva RVC pakalpojumu reklāma masu medijos un vietējos uzņēmumos un iestādēs;
- 7) ārvalstu medicīnas tūristu piesaiste sadarbībā ar Rīgas valstspilsētas pašvaldības sadarbības partneriem ārvalstīs;
- 8) aktīva sadarbība ar Rīgas valstspilsētas pašvaldības iestādēm un organizācijām, un dalība to organizētajos masveida pasākumos;
- 9) sadarbība ar izglītības iestādēm;
- 10) sadarbība ar Pierīgas pašvaldībām un tajās strādājošajām ārstniecības iestādēm;
- 11) dalība Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras organizētajos pasākumos, aktīvi piedāvājot tās biedriem RVC sniegto pakalpojumu, piemēram, obligāto veselības pārbaūžu, veikšanu.

1.6 MISIJA, VĪZIJA, VĒRTĪBAS

MISIJA

SIA “Rīgas veselības centrs” **misija** ir nodrošināt kvalitatīvus veselības aprūpes un veselības veicināšanas pakalpojumus iedzīvotājiem dažādās Rīgas apkaimēs.

Kvalitatīvi veselības aprūpes pakalpojumi RVC izpratnē ir:

1. Lietderīgi – uz pierādījumiem balstīta aprūpe, kas nodrošina indivīda un sabiedrības veselības uzlabošanu.
2. Efektīvi – sniegti, nodrošinot maksimālu resursu izmantošanas efektivitāti un samazinot zudumus.
3. Pieejami – racionāli pieejami Rīgas iedzīvotājiem teritoriāli, laikā un finansiāli, tie ir savlaicīgi un sniegti, izmantojot nepieciešamos kvalitātes resursus.
4. Orientēti uz pacientu – patients ir aktīvs aprūpes procesa dalībnieks.
5. Taisnīgi, iekļaujoši un uz vienlīdzīgiem nosacījumiem balstīti – pakalpojumu kvalitāte nav atkarīga no pacienta dzimuma, vecuma, etniskās piederības, sociālekonomiskā statusa vai dzīves vietas.
6. Droši – pakalpojumi ir droši to saņēmējiem.

VĪZIJA

SIA “Rīgas veselības centrs” ir atpazīstama un uzticama organizācija, kas sniedz ziņošam un līdzestīgam klientam savlaicīgus un kvalitatīvus ambulatoros veselības aprūpes pakalpojumus.

VĒRTĪBAS

Vērtības vieno SIA “Rīgas veselības centrs” stratēģijas mērķu sasniegšanā (skatīt attēlu Nr.2).



Attēls Nr.2: SIA “Rīgas veselības centrs” vērtības

2. VIDES FAKTORU ANALĪZE



Detalizēta darbības vides analīze, tostarp RVC stipro un vājo pušu analīze (turpmāk – SVID), tirgus analīze, tā sagaidāmo izmaiņu izvērtējums, kā arī konkurentu un RVC ietekmes uz konkurenci analīze ir norādīta Stratēģijas pielikumā, šajā nodaļā sniedzot pielikumā ietvertās informācijas kopsavilkumu.

Apkopojot un izvērtējot veikto SVID izvērtējumu, jānorāda, ka RVC savos desmit pastāvēšanas gados ir izdevies apvienot sešu atsevišķu, dažādu ārstniecības iestāžu darbu un ieviest vienotu un uz attīstību orientētu darba procesu organizāciju, nodrošināt līdzvērtīgu pakalpojumu klāstu un sabalansēt tehnisko nodrošinājumu visās filiālēs. Ir uzsākts mērķtiecīgs un sistemātisks darbs, lai īstenotu vienotu attīstības redzējumu uzņēmuma pārvaldībā. Ir nostabilizējies vienots kolektīvs ar vienotām vērtībām. RVC turpinās darbs inovatīvu risinājumu ieviešanai medicīnā, kā arī notiek pastāvīga infrastruktūras pilnveidošana. Piedaloties Nacionālā veselības dienesta (turpmāk – NVD) atlases procedūrās ir paplašināts pakalpojumu klāsts, jo īpaši medicīniskās rehabilitācijas un rekreācijas pakalpojumu jomā. Izteikti pieauguši darba rādītāji. RVC darbība ir vērsta uz valsts apmaksāto pakalpojumu nodrošināšanu pacientiem, tādējādi īstenojot pacientiem pieejamāku veselības aprūpi.

Būtiskākais izaicinājums RVC bija un būs saglabāt atbilstošu pakalpojuma pieejamības un kvalitātes nodrošinājumu (t.sk., cenas, personāla nodrošinājuma un komunikācijas jautājumos) un darbinieku motivāciju. Liela daļa RVC darbinieku ir cienījamā vecumā un vispārējā speciālistu trūkuma apstākļos ir īpaši liels izaicinājums nodrošināt atbilstošu paaudžu nomaīņu. Papildus tam liels izaicinājums ir darbinieku darba samaksas jautājums nepārtrauktas inflācijas apstākļos, jo darbinieki sagaida adekvātu darba algas pieaugumu, kas savukārt vistiešāk atkarīgs no valsts noteiktā pakalpojuma tarifa apmēra, kurā ietverta darba samaksas komponente.

Raugoties nākotnē RVC īstenos darbu tā, lai saglabātu šī brīža pakalpojumu klāstu un tas nesaruktu, savukārt jaunu pakalpojumu ieviešanai RVC piedalīsies NVD īstenojamās atlases procedūrās, īstenojot atbilstošu konkurences neitralitātes pieeju un piedaloties vienlīdzīgos konkurences apstākļos pakalpojumu sniegšanas uzsākšanai pakalpojumiem, kas tiek apmaksāti no valsts budžeta līdzekļiem. Vienlaikus tiks pilnveidota arī maksas pakalpojumu daudzveidība caur esošo pakalpojumu uzlabošanu, jo nepieciešamo veselības aprūpes pakalpojumu pieprasījums ir lielāks, nekā to spēj finansēt valsts un daļa pacientu izvēlas, negaidot rindā uz valsts apmaksāto pakalpojumu, saņemt nepieciešamo pakalpojumu par maksu, sedzot izmaksas no saviem vai trešās personas, piemēram, apdrošināšanas kompāniju, līdzekļiem. Ilgtermiņā, lai nodrošinātu uzņēmuma finansiālu stabilitāti un ilgtspēju, tiks turpināta esošo pakalpojumu pilnveide, t.sk., nomainot nolietotās vai morāli novecojušās tehnoloģijas un modernizēta novecojusī infrastruktūra. Iespējamie pakalpojumu attīstības virzieni pakalpojumu pieejamības uzlabošanai ir fizikālā un rehabilitācijas medicīna, kā arī sociālā rehabilitācija; pakalpojumu, tajā skaitā ūdensdziedniecības, paplašināšana, dienas stacionāra pakalpojumu sniegšana un slimību profilakses un kompleksas veselības veicināšanas pakalpojumu programmas attīstība, nolūkā veicināt iedzīvotāju veselības pratību un līdzestību.

Kopējais SVID secinājums attiecībā uz RVC darbības vidi ir tāds, ka neviena no vātajām pusēm nav tik nozīmīga, lai RVC nevarētu īstenot savu pastāvēšanas misiju un īstenot definēto vīziju. RVC vadība regulāri strādā pie organizācijas vājo pušu mazināšanas un liela daļa no RVC darbības sākumā noteiktajām vātajām pusēm ir novērstas. Balstoties uz RVC stiprajām pusēm, notiek regulārs darbs pie iespēju īstenošanas un draudu mazināšanas.

Attiecībā uz tirgu un konkurenci RVC darbības jomā, jānorāda, ka katrā no filiāļu darbības teritorijām, izņemot Bolderāju, veselības aprūpes pakalpojumus sniedz arī citas vērtējamās

ārstniecības iestādes (piemēram, AS “Veselības centru apvienība”, MFD Veselības grupa – MFD veselības centrs “Pārdaugava”, MFD veselības centrs “Ilūgciems”, MFD veselības centrs “Dziedniecība”, VC4 filiāle “Valdlauči”, NRC “Vaivari”, ārstu prakses).

Tomēr jāatzīmē, ka lielākais RVC darba apjoms ir valsts apmaksātie pakalpojumi, kas ik gadu veido vairāk nekā 75% no kopējā pakalpojuma groza. Šajā jomā **RVC tiešā veidā neietekmē konkurenci un nedarbojas tirgus ekonomikas konkurences apstākļos**, jo pakalpojuma sadali un cenu nosaka valsts – NVD.

Maksas pakalpojumu jomā RVC konkurenti ir tie, kas apkalpo RVC mērķa klientus ar līdzīgiem produktiem un pakalpojumiem. RVC konkurenti ir Rīgas stacionāro ārstniecības iestāžu ambulatorās nodaļas (VSIA “Paula Stradiņa Klīniskā universitātes slimnīca”, SIA “Rīgas Austrumu klīniskā universitātes slimnīca”, VSIA “Bērnu klīniskā universitātes slimnīca”, kuras sniedz līdzīgus pakalpojumus, Rīgas pilsētas privātās poliklīnikas un ambulatorās ārstniecības iestādes, t.sk. SIA “Veselības centrs 4” (VC4), MFD Veselības grupa (MFD), SIA “Medicīnas sabiedrība “ARS”” (ARS) un AS “Veselības centru apvienība” (VCA).

Maksas pakalpojumus RVC piedāvā pakalpojumu jomās, kurās jau strādā, izpildot valsts pasūtījumu, un piedāvājot pakalpojumu par maksu, kur pieprasījums pārsniedz NVD apmaksāto pakalpojumu apmēru jeb piedāvājumu, tādējādi nodrošinot iedzīvotājiem pakalpojumu pieejamību tā nepietiekamības situācijā. RVC piedāvā standartizētus pacientiem ikdienā nepieciešamus pakalpojumus, kas nepieciešami pacientiem pēc iespējas tuvāk viņu dzīves vietai. RVC nesniedz un neievieš unikālus, specializētus vai citādā veidā ar privātajiem komersantiem konkurējošus pakalpojumus. Ikdienas novērojumi un publiskā vidē pieejamajā informācijā liecina, ka maksas pakalpojumu jomā RVC darbojas apstākļos, kur pastāv konkurence esošo pakalpojumu konkrētajā tirgū – Rīgā, bet šī konkurence ir vērtējama kā normāla, jo vienlaicīgi darbojas daudzas ārstniecības iestādes un uz pakalpojumiem arī maksas pakalpojumu sektorā pastāv gaidīšanas rindas, kas liecina, ka visiem tirgus dalībniekiem ir iespēja īstenot darbību un tirgus nav piesātināts. Tas izskaidrojams ar speciālistu trūkumu nozarē kopumā, ko nedz RVC, nedz citi tirgus dalībnieki nevar ietekmēt. Maksas medicīnas pakalpojumu cenas RVC nosaka tā, lai nodrošinātu optimālo pakalpojumu sniegšanas jaudu, saglabātu un paplašinātu savu tirgus daļu, veicinātu jaunu pakalpojumu veidu vai programmu pilnveidošanu, attiecīgi palielinot vai samazinot pieprasījumu pēc pakalpojuma, nodrošinātu plānotos peļņas un rentabilitātes rādītājus, un tās nav noteiktas nesamērīgi zemas, bet vērtējamas kā līdzvērtīgas ar citiem tirgus dalībniekiem. Lai nodrošinātu maksas pakalpojumu cenu veidošanas vides analīzi, RVC veic izmaksu novērtējumu, pieprasījuma izpēti, konkurences novērtējumu un tirgus situācijas analīzi.

Kopējais secinājums par RVC ietekmi uz konkurenci ir tāds, ka RVC viennozīmīgi nav dominējošs stāvoklis vai izšķiroša ietekme uz konkurenci konkrētajā tirgū un RVC komercsabiedrība nevar ietekmēt konkurenci konkrētajā tirgū, jo sniegto pakalpojumu skaits ir mazs. Konkurences apstākļi pastāv maksas pakalpojumu tirgū, kur RVC pakalpojumu saturu veido atbilstoši ārstniecības jomas obligātajām prasībām un profesionālo organizāciju izstrādātajām vadlīnijām. Pakalpojumu sniegšana tiek nodrošināta atbilstoši RVC speciālistu izstrādātam iekšējam normatīvajam regulējumam. Šajā procesā netiek izmantota prakse, kas varētu tikt uzskatīta par negodīgas konkurences īstenošanu (piem., cita tirgus dalībnieka likumīgi lietota nosaukuma, atšķirības zīmju un citu pazīmju izmantošana vai atdarināšana; nepatiesas, nepilnīgas vai izkropļotas informācijas izplatīšana par citu tirgus dalībnieku; cita tirgus dalībnieka komercnoslēpumu ietverošas informācijas iegūšana, izmantošana vai izplatīšana bez tā piekrišanas; cita tirgus dalībnieka darbinieku ietekmēšana ar draudiem vai uzpirkšana, lai radītu priekšrocības savai ekonomiskajai darbībai, tādējādi nodarot šim tirgus dalībniekam zaudējumus). Salīdzinot ar citiem konkurentiem, RVC priekšrocības, ir tās, ka ir pieejamība speciālistu

konsultācijām un izmeklējumiem valsts finansēto pakalpojumu ietvaros, izveidots vienots zvanu centrs, tiek nodrošināts dežūrārstu dienests, filiāles ir izvietotas tuvu iedzīvotāju dzīves vietai, kā arī vēsturiski izveidojies plašs bērniem domāto pakalpojumu loks. Tomēr šīs priekšrocības ir RVC pēctecīga darba un savu resursu ietvaros īstenoto pasākumu rezultāts. Šīs priekšrocības RVC nav guvis īpašu un atšķirīgu konkurences apstākļu vai izņēmuma tiesību saņemšanas rezultātā. RVC līdzīgi kā visi citi tirgus dalībnieki tiesības uz jaunu valsts apmaksātu pakalpojumu sniegšanu saņem piedaloties NVD organizētajās publiskajās atlasēs, savukārt maksas pakalpojumu segmentā noteicošā ir pacienta brīvā izvēle. RVC nav citu pieejamo finansējumu avotu, piem., pašvaldības dotācijas vai bāzes finansējuma no NVD, vai ziedojumu, kas sniegtu papildu resursu pakalpojumu sniegšanai, kā arī netiek īstenoti tādi komercdarbības veidi, kas nebūtu tieši saistīti ar pamatdarbību – ambulatoro pakalpojumu sniegšanu un dotu papildu finanšu plūsmu (piem., RVC nav maksas autostāvvietu u.tml.). Pacientam arī vienas ārstēšanās cikla ietvaros ir iespēja brīvi izvēlēties sev vēlamo ārstniecības iestādi un speciālistu, kur saņemt nākamo ārstēšanās epizodi, tostarp iespējams ātrāk citā ārstniecības iestādē nevis RVC. Pacients ārstēšanās procesā var brīvi izvēlēties ārstniecības iestādi, kur saņemt konsultāciju vai diagnostisko pakalpojumu, piemēram, kur ir mazāka gaidīšanas rinda. RVC ar savu darbību nerada citiem komersantiem tirgus barjeras pakalpojuma sniegšanai attiecīgajā tirgū. Tāpat RVC nav iespējas ietekmēt pakalpojuma sadali darbības teritorijā, jo Latvijā nepastāv pacientu ģeogrāfiskā piesaiste ārstniecības iestādēm, kā arī nav iespējas ierobežot speciālistu iesaisti pāriešanai darbam vai vienlaicīgai strādāšanai citā ārstniecības iestādē. RVC pakalpojuma sniegšanas dēļ cits tirgus dalībnieks nav spiests atstāt konkrēto tirgu, kā arī novērojumi praksē nerada būtisku ietekmi uz darbību konkrētajā atrašanās vietā, par ko liecina filiāļu tuvumā joprojām ilgstoši strādājošo citu ārstniecības iestāžu darbība, piem., VCA filiāle “Elite”, kas atrodas Imantā, un MFD veselības centrs “Iļģuciems”, kas atrodas Iļģuciemā. Turklāt jānorāda, ka atsevišķās darbības vietās, no veselības aprūpes pieejamības pilnveides viedokļa, būtu pat nepieciešams papildu veselības aprūpes pakalpojumu sniedzēju darbības uzsākšana, piem., Bolderājā būtu nepieciešams traumpunkts.

Kopumā RVC neplāno būtiski mainīt savu darbības pieeju – nodrošināt galvenokārt valsts apmaksātus veselības aprūpes pakalpojumus Rīgas iedzīvotājiem tuvāk dzīves vietai, tādējādi nodrošinot veselības aprūpes pieejamību pacientiem, kuru maksātspēja bieži ir zemāka kā tiem, kuri izvēlas maksas pakalpojumus, vai arī pakalpojumus, kurus nepiedāvā cits pakalpojumu sniedzējs pakalpojuma rentabilitātes vai attiecīgās apkaimes specifiska ģeogrāfiska izvietojuma dēļ, piemēram, dienas stacionāra rehabilitācijas pakalpojumi Bolderājā, kur RVC ir vienīgais daudzprofilu ārstniecības pakalpojumu sniedzējs vai dežūrārsta pakalpojums Ziepiņkalnā.



3. BIZNESA MODELIS

RVC pakalpojumu sniegšanas struktūras aprakstam izmantots Kanvas* biznesa modelis, kas koncentrētā veidā apraksta veidu, kā RVC rada, vairo un saglabā vērtību ekonomiskajā, sociālajā un citos kontekstos. Izstrādājot šo modeli, tika pastiprināti analizēta katra komponente atsevišķi, tajā pašā laikā skaidri iezīmējot to savstarpējo mijiedarbību. Izstrādājot šo metodi, mērķis bija izveidot funkcionējošu modeli, kas tiks pielāgots ikreiz, kad radīsies izmaiņas kādā no aspektiem. Tabulā Nr.2 ir attēlots izstrādātais RVC biznesa modelis. Tabulas kreisajā pusē ir faktori, kas saistīti ar RVC pakalpojumu aspektiem, kas lielākoties ir ietekmējami, savukārt labajā pusē attēlotais attiecas uz klientiem un tirgus situāciju, kur daudzi no aspektiem nav tieši kontrolējami.

Tabula Nr.2

SIA “Rīgas veselības centrs” Kanvas* biznesa modelis

<p><u>Galvenie partneri</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ģimenes ārstu un citu speciālistu prakses • Nacionālais veselības dienests • RVP departamenti un struktūrvienības • Apdrošināšanas kompānijas • Slimību un profilakses kontroles centrs • Veselības inspekcija • Aptiekas un laboratorija kā saistīto pakalpojumu nodrošinātāji klientam • Pakalpojumu sniedzēji un piegādātāji RVC darbības nodrošināšanai • Medicīnas izglītības iestādes 	<p><u>Svarīgākās aktivitātes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnostikas un ārstniecības procesi • Profilakses pasākumi • Veselības veicinoši pasākumi • Efektīva pieraksta pārvaldība (t.sk. Zvanu centrs) • Klienta informēšana • Infrastruktūras un vides nodrošināšana • Darbinieku kompetences paaugstināšana • Sadarbība ar ģimenes ārstiem • Finanšu plānošana • Drošs un kvalitatīvs pakalpojums 	<p><u>Vērtības piedāvājums</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kvalitāte • Drošība • Pieejamība • Valsts un publiski finansēti pakalpojumi • Konfidencialitāte un datu drošība • Iekļaušana un vienlīdzīgums 	<p><u>Attiecības ar klientiem</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiešs kontakts – individuāla pieeja • Priekšlikumu, pretenziju un ieteikumu uzklauššana • Aptaujas un papildu viedokļa noskaidrošana <p><u>Izplatīšanas kanāli</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reģistratūra un Zvanu centrs, datorizētie pieraksta rīki • Sociālie tīkli • Tiešs kontakts • Mājaslapa, eveselībaspunkts.lv • NVD, Veselības Ministrijas, RVP mājas lapa • Mediji • Citas ārstniecības iestādes • RVP struktūrvienību informācijas stendi 	<p><u>Mērķa klientu segmenti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bērni, pieaugušie un grūtnieces, seniori • Strādājošie un pensionāri, • Rīdzinieki un ārpus Rīgas iedzīvotāji, īslaicīgie pacienti • Apkaimes iedzīvotāji un cilvēki, kas tuvumā strādā vai mājās • Cilvēki, kam ir nepieciešama medicīniskā palīdzība • Uz veselīgu dzīvesveidu orientēti iedzīvotāji • Hroniski slimie pacienti, kuri saņem citu ārstniecības iestāžu nozīmētos pakalpojumus
<p><u>Izmaksu modelis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Darba samaksa un nodokļi • Iekārtu un medicīniskā aprīkojuma iegādes, nomas un uzturēšanas izmaksas • Apsaimniekošanas izdevumi • Medikamentu, vakcīnu, medicīnas preču, ātri nolietojamā inventāra iegādes izmaksas • Sakaru, IT pakalpojumu izmaksas • Pamatlīdzekļu un nemateriālo ieguldījumu nolietojums, ieguldījuma nomātajos pamatlīdzekļos vērtības norakstīšana • Pārdošanas izmaksas (reklāma, informācija, publicitātes nodrošināšana) • Projektu kvalitatīvai izpildei pieaicināto ekspertu pakalpojumu izmaksas 		<p><u>Ienākumu modelis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Maksas pakalpojumi • NVD apmaksātie pakalpojumi • Pacienta līdzmaksājumi • Apdrošinātāji • Nomas maksa • Pakalpojumi, kas tiek sniegti projektu un iepirkumu rezultātā iegūto tiesību ietvaros 		

* - Pēc Alex Osterwalder “Business Model Canvas”

4. RISKU VADĪBA

RVC valde sadarbībā ar galvenajiem speciālistiem un struktūrvienību vadītājiem ir apzinājusi riskus un tos regulāri uzrauga, ik gadu nosakot riskus mazināšanai vai to novēršanas darbības, kā arī iekšējā normatīvajā regulējumā Kvalitātes vadības sistēmas ietvaros katrā procesa aprakstā nosaka iespējamus detalizētos riskus procesa veiksmīgai izpildei. RVC ir izstrādāts iekšējais normatīvais akts "Risku vadības kārtība" un ik gadu tiek veikta risku novērtēšana un atbilstoša pasākumu plāna izstrāde risku mazināšanai nākamajā gadā, tostarp vērtējot iespējamus draudus stratēģisko mērķu izpildei. RVC kopskaitā ir noteikts 51 risks un to novērtējums, tostarp tiek noteikti veicamie pasākumi risku mazināšanai. Šis dokuments ir visaptverošs un ļoti apjomīgs, kas ik gadu tā sākumā pēc pieprasījuma tiek sniegts arī kapitāla daļu turētāja pārstāvim līdz ar informācijas sniegšanu par iekšējā audita programmas izpildi iepriekšējā gadā un jaunas iekšējā audita programmas noteikšanu kārtējam gadam.

RVC īstenotā risku vadība ietver secīgus posmus: risku identifikācija, risku novērtēšana un risku mazināšanas pasākumu noteikšana, risku mazināšanas pasākumu ieviešana un uzraudzība, efektivitātes novērtējums. Atbilstoši RVC Korporatīvās pārvaldības politikā noteiktajam, RVC riskus iedala šādās grupās:

- ar finansēm saistītie riski (tajā skaitā ekonomiskie un finanšu riski) – novērtējumā kopskaitā tie ir 14, piem., izmaksu sadārdzinājums pamatdarbības nodrošināšanai; likviditātes problēmas,
- ar operatīvo darbību saistītie riski (šādās jomās: organizācijas virsvadība, personāla vadība, kvalitātes vadība, pacientu veselības aprūpe, veselības aprūpes atbalsts, tehniskā un darba vide) – ikgadējā novērtējumā kopskaitā tie ir 31, piem., trūkumi organizācijas kopējā pārvaldībā un organizatorisko procesu / atbildību sadalījumā / deleģējumā; ārēju apstākļu radīts RVC darbības nepārtrauktības apdraudējums (nesaistīts ar tehniskiem vai finanšu faktoriem),
- ar reputāciju saistītie riski (tajā skaitā ārstniecības procesā iespējamie riski) – ikgadējā novērtējumā kopskaitā tie ir 6, piem., koruptīvas darbības vai interešu konflikti; RVC nomelnošana vai nepatiesa informācija par RVC.

Risku identifikācijas ietvaros tiek noteikti iespējamie riska notikumi, kas ir specifisku apstākļu atgadījums ar ietekmi uz RVC stratēģisko mērķu sasniegšanu: notikums var būt viens vai virkne atgadījumu un tam var būt dažādi cēloņi, notikums var būt kaut kas, kas nenotiek, bet iespējami var notikt. Risku novērtēšana tiek veikta izmantojot kvantitatīvu (skaitlisku) novērtējumu, nosakot gan riska iestāšanās varbūtību, gan riska iestāšanās sekas. Risku identifikāciju un novērtēšanu veic RVC vadība. Riska kopējais novērtējums – riska pakāpe tiek noteikta kā matemātisks aprēķins, reizinot skaitliskā formā riska varbūtības un seku skaitliskos novērtējumus.

Atbilstoši riska novērtējumam / pakāpei tiek noteikta risku vadības stratēģija – veicamie pasākumi saistībā ar riska turpmāku pārvaldību, kas ir sistēmisks rīcību kopums gan attiecībā uz vadības politikas īstenošanu, gan iekšējo normatīvo aktu (kārtību, vadlīniju, instrukciju) izstrādi, pilnveidošanu un organizatoriskās prakses, t.sk. komunikācijas pilnveidošanu. Risku vadības process ir attiecināms uz visu RVC darbību.

Risku pārskatīšanu un novērtējumu RVC veic vienu reizi gadā – līdz nākamā gada 25.janvārim par iepriekšējo gadu, izmantojot RVC kārtībā noteikto riska novērtējuma metodi un nosakot veicamos pasākumus risku reģistrā, ko apstiprina RVC valde.

5. AKTIVITĀTES STRATĒGISKO MĒRĶU SASNIEGŠANAI UN MĒRĀMIE REZULTĀTI (SAĪSINĀTS KOPSAVILKUMS)

Stratēģiskais mērķis	Uzdevums	Aktivitātes mērķa sasniegšanai
1. augsti kvalitatīvu un drošu veselības aprūpes pakalpojumu nodrošināšana	1.1. nodrošināt uz pacientu centrētu aprūpi 1.2. pilnveidot veselības aprūpes pakalpojumus, tai skaitā uzlabojot to kvalitāti un drošību 1.3. palielināt pacientu apmierinātību	<ul style="list-style-type: none"> – Aktivitātes pacientu pieredzes un apmierinātības uzlabošanai. – Pasākumi mūsdienīgas uz pacienta aprūpi centrētas pieejas īstenošanai pacienta tiesību un privātuma ievērošanā. – Aktivitātes pakalpojumu pilnveidei gan horizontāli, gan vertikāli. – Aktivitātes visaptverošas risku vadības sistēmas, t.sk. iekšējās kontroles nostiprināšanai un pilnveidei, kā arī mūsdienīgas un modernas korporatīvās pārvaldības īstenošanai. – Aktivitātes kvalitātes vadības sistēmas nostiprināšanai un pilnveidei, lai tā atbilstu starptautiski atzītā standarta prasībām. – Aktivitātes visaptverošas pacientu drošības vadības sistēmas iedzīvināšanai. – Aktivitātes pakalpojumu izpildījuma novērtēšanas pilnvērtīgākai veikšanai, t.sk. attiecībā gan uz kontrolējošo, gan sadarbības partnera - NVD noteikto veselības aprūpes pakalpojumu kvalitāti. – Attālināto pakalpojumu attīstība. – Uz pacientu vajadzībām vērstu pakalpojumu attīstība (“Vienas pieturas aģentūra”, diabēta apmācības kabinets, endokrinologs, diabētiskās pēdas aprūpes kabinets u.c.). – Pasākumi veselības aprūpes datu vadības sistēmu izmantošanas kapacitātes paaugstināšanai. – Veselības aprūpē lietoto dokumentu digitalizēšana. – Veselības aprūpes procesu digitalizēšana.
2. infrastruktūras racionāla izmantošana un uzturēšana	2.1. uzturēt, atjaunot un modernizēt pakalpojumu sniegšanai atbilstošu infrastruktūru, tai skaitā medicīnisko tehnoloģiju bāzi 2.2. modernizēt un uzturēt darba vidi atbilstoši darba drošības prasībām	<ul style="list-style-type: none"> – Aktivitātes nolūkā modernizēt un uzturēt inženiertehniskās sistēmas, atbilstošu inženiertehnisko un darba vidi. – Projekti infrastruktūras pilnveidojumu īstenošanai filiālēs. – Tehnoloģiski risinājumi inženiertehniskās infrastruktūras attālinātai un regulārai uzraudzībai. – Uzlabojumi ēkām blakus pieguļošajā teritorijās. – Aktivitātes nolūkā pilnveidot vides pieejamību ievērojot universāla dizaina pieeju (piemēram, konkrētai mērķa grupai - klientiem ar redzes, dzirdes traucējumiem).

Stratēģiskais mērķis	Uzdevums	Aktivitātes mērķa sasniegšanai
		<ul style="list-style-type: none"> – Aktivitātes nolūkā modernizēt speciālistu kabinetus pēc vienotiem principiem visās filiālēs. – Digitālie risinājumi visās jomās, t.sk. iespēju robežās mākslīgais intelekts.
<p>3. augsti kvalificētas un motivētas personāla komandas attīstība un iekļaujošas darba vides veicināšana, tai skaitā personām ar invaliditāti</p>	<p>3.1. paaugstināt darbinieku kvalifikāciju un kompetenci 3.2. veicināt personāla motivāciju un iesaistīšanos, tai skaitā veicot personāla apmierinātības novērtēšanu un secīgi veicot pilnveidošanas darbības labbūtības veicināšanas nolūkos 3.3. veidot iekļaujošu darba vidi un prakses vidi studiju ietvaros, respektējot dažādību, tai skaitā personām ar invaliditāti</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Aktivitātes, kas saistītas ar darbinieku apmācību profesionālo kompetenču uzturēšanai un pilnveidošanai, t.sk. mentoringa attīstīšanai. – Aktivitātes, kas saistītas ar personāla motivācijas un iesaistīšanās veicināšanu. – Aktivitātes, kas saistītas ar personāla – profesionāla apmācību darba procesu labākai izpildei, piemēram, komunikācijas, datorprasmju u.c. jomās. – Aktivitātes, kas saistītas ar drošas un iekļaujošas nodarbinātības veicināšanu, t.sk., pilnveidojot nodarbinātības iespējas personām ar invaliditāti. Aktivitātes nolūkā pilnveidot darba un prakses vietas ievērojot universāla dizaina pieeju. – Aktivitātes saistībā ar jauno speciālistu apmācībām – studentu/rezidentu prakšu vietas. – Aktivitātes jaunu darbinieku piesaistei.
<p>4. inovāciju veicināšana un iesaiste pētniecībā</p>	<p>4.1. veikt procesu un pakalpojumu digitalizāciju, tai skaitā attīstot attālinātos pakalpojumus 4.2. veicināt pacientu datu vadības sistēmu attīstību, vienlaicīgi nodrošinot pacientu datu aizsardzības prasības 4.3. piedalīties sadarbības partneru organizētajos pētījumos</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Aktivitātes, kas saistītas ar kibernetikas kā visaptveroša ietvara, ieviešana visos uzņēmuma darbības procesos. – Projekti dažādu procesu automatizācijai – inovāciju ieviešanai ikdienas darbā. – Projekti digitālo izmeklējumu pārnesei uz pacientam pieejamiem risinājumiem. – Pasākumi uzņēmuma darbības procesu norises fleksibilitātes stiprināšanai pārmaiņu vai nenoteiktības apstākļos. – Izpēte jaunu tehnisko risinājumu/pieeju ieviešanai informācijas apritē/apmaiņā uzņēmuma iekšienē. – Attālināto pakalpojumu attīstība.

Stratēģiskais mērķis	Uzdevums	Aktivitātes mērķa sasniegšanai
		<ul style="list-style-type: none"> – Veselības aprūpes vides digitalizācija, iekļaujot drošu pacientu datu vadību. – Iesaiste sadarbības partneru īstenotos pētniecības projektos.
5. iedzīvotāju veselības veicināšanas un slimību profilakses pasākumu nodrošināšana	<p>5.1. īstenot iedzīvotāju informētības un izglītošanas pasākumus veselības veicināšanas nolūkos</p> <p>5.2. iesaistīties pašvaldības vai valsts mēroga veselības veicināšanas aktivitātēs</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Pasākumi informācijas par RVC pakalpojumiem pieejamības uzlabošanai; – Aktivitātes RVC darbības popularizēšanai, veicinot atpazīstamību un stiprinot publisko tēlu un pacientu informēšanu. – Dalība pašvaldības vai valsts mēroga veselības veicināšanas aktivitātēs – Informācijas izplatīšana gan klātienē filiālē (ekrānos, ar izdales materiāliem), gan interneta vidē (mājaslapa, soctīkli). – Dalība valsts noteiktajos veselības veicināšanas un slimību profilakses pasākumos (SCORE, vēža skrīnings, pasākumi, kas ietverti valsts Veselības veicināšanas un slimību profilakses plānā u.c.) – Aktivitātes pacientu veselībratības veicināšanai sabiedrības veselības perspektīvā ar RVC, NVD, SPKC. – Iesaiste citu sadarbības partneru sagatavoto informatīvo materiālu veselības veicināšanai izplatīšanā publiski pieejamās vietās un RVC mājaslapā.
6. līdzdalība sabiedrības informēšanā sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības jomā	<p>6.1. iesaistīties sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības veicināšanā un nodrošināšanā iedzīvotājiem;</p> <p>6.2. piedalīties sadarbības partneru organizētajos pasākumos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Sadarbība ar sadarbības partneriem pasākumu organizēšanā mazaizsargātajiem Rīgas iedzīvotājiem (pašvaldības organizētie pasākumi, kas ietverti valsts Veselības veicināšanas un slimību profilakses plānā). – Dalība pasākumos iedzīvotājiem sadarbībā ar sociālo pakalpojumu nodrošinošajām organizācijām vai iestādēm.

Stratēģiskais mērķis	Uzdevums	Aktivitātes mērķa sasniegšanai
7. ilgtspējīgas darbības principu īstenošana	<p>7.1. Īstenot informēšanas pasākumus darbiniekiem un pacientiem nolūkā mainīt ieradumus un rīcību</p> <p>7.2. Realizēt racionālu un ekonomiski pamatotu resursu patēriņu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivitātes, kas saistītas ar darbiniekiem un pacientiem nolūkā mainīt ieradumus un rīcību klimatneitralitātes virzienā: informēšana, izglītošana, ieradumu "laušana" un attieksšanās no ikdienas komforta. - Pilnveidojumi monitoringa risinājumu īstenošanai, lai vienkopus un sistēmiski notiktu regulāra resursu patēriņa analīze, nolūkā īstenot un atbilstošus pasākumus racionāla patēriņa ieviešanai. - Atbilstoši energoefektivitātes uzraudzības kritērijiem noteiktie pasākumi energoefektivitātes paaugstināšanai. - Darba resursu sadalījumu optimizēšana filiālēs un struktūrvienībās (piemēram, reģistratūras darbinieki, medicīnas māsas, aprīkojums). - Plānot un realizēt optimālu medicīnas ierīču un iekārtu atjaunošanu. - Uz pierādījumu balstītu, izmaksu efektīvu tehnoloģiju un inovāciju izmantošana (modernizācija).
8. nodrošināt finanšu stabilitāti un izaugsmi	<p>8.1. Ikgadējs neto apgrozījuma pieaugums >2 % apmērā attiecībā pret iepriekšējo gadu;</p> <p>8.2. veicināt maksas pakalpojumu attīstību, tai skaitā piedāvājot jaunus pakalpojumus, stratēģijas periodā palielinot maksas pakalpojumu īpatsvaru kopējos ieņēmumos līdz 23 % no neto apgrozījuma (nesamazinoties Nacionālā veselības dienesta finansējuma apmēram);</p> <p>8.3. bruto peļņa 750 000 euro (tolerance – 10 %).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ieņēmumu palielināšana, ieviešot jaunus veselības aprūpes pakalpojumu veidus, intensificējot sniegto maksas pakalpojumu apjomus un sniedzot plašāku veselības aprūpes pakalpojumu klāstu. - Efektīva un līgumiem atbilstoša valsts veselības aprūpes pakalpojumu pasūtījuma realizācija. - Pozitīva pamatdarbības naudas plūsma. - Veicināt iespējami augstāku neto peļņas rentabilitāti, lai nodrošinātu finanšu stabilitāti. - Finanšu darbībā uzturēts ieņēmumu un izdevumu līdzsvars.

Stratēģiskais mērķis	Uzdevums	Aktivitātes mērķa sasniegšanai
9. nodrošināt kapitālsabiedrības vērtības pieaugumu.	Ieguldījumi (investīcijas) vidēji stratēģijas periodā ir līdzvērtīgi ieguldījumu pašu un nomātajos pamatlīdzekļos nolietojumam.	<ul style="list-style-type: none"> -Ikgadēja investīciju plāna izstrāde. -Investīciju programmas realizācija.
10.iesaiste pētniecības un attīstības (P&A) projektos.	Pētniecības un attīstības izmaksas ir vismaz 0,2 % apmērā no neto apgrozījuma.	-Jaunu vai uzlabotu procesu, sistēmu vai pakalpojumu izvēlētās alternatīvas izstrāde, konstruēšana un testēšana.

6. STRATĒGIJAS ATTĪSTĪBAS UN ATBALSTA POLITIKA

Lai sasniegtu darbības stratēģijā izvirzītos mērķus, katru gadu tiek apstiprināts RVC vidēja termiņa darbības stratēģijā noteikto finanšu un nefinanšu mērķu sasniegšanas Darba plāns atbilstoši šajā stratēģijā noteiktajiem attīstības virzieniem.

Reizi ceturksnī struktūrvienību vadītāji apkopo informāciju un informē valdi par ieviestajiem projektiem un izpildītajiem uzdevumiem vai to īstenošanas statusu atbilstoši ikgadējam Darba plānam. Stratēģijas īstenošana tiek vērtēta gan pēc paredzēto sasniedzamo vērtību izpildes, gan arī noteiktajiem indikatoriem prioritāšu un mērķu realizēšanai. Nepieciešamības gadījumā atbilstoši saņemtajai informācijai no atbildīgajām personām tiek aktualizēti veicamie uzdevumi, tos mainot vai papildinot ar jauniem projektiem vai aktivitātēm.

Stratēģija tiek aktualizēta atbilstoši nepieciešamībai, izvērtējot resursu ieguldījumu iespējas un mērķu aktualitāti konkrētajā periodā, lielāku uzmanību pievēršot tām jomām un darbībām, kurās risinājumi jārealizē prioritāri, kā arī atbilstoši izmaiņām normatīvajos aktos vai valsts un RVP politikas un plānošanas dokumentos.