

Valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību
TRAUMATOLOĢIJAS UN ORTOPĒDIJAS SLIMNĪCA
Duntes ielā 22, Rīgā, LV - 1005, reģistrācijas Nr. 40003410729
Tālrunis 67 399 300, e-pasts: tos@tos.lv, www.tos.lv

VSIA „TRAUMATOLOĢIJAS UN ORTOPĒDIJAS SLIMNĪCA” VISPĀRĪGO RISKU NOVĒRTĒJUMS

1. DEFINĪCIJAS:

- 1.1. **Risks** – iespējams notikums, kas var negatīvi ietekmēt Slimnīcas spēju nodrošināt pakalpojumu sniegšanu vai sasniegt noteiktos mērķus, vai efektīvi īstenot stratēģiju
- 1.2. **Riska faktori** – kvalitatīvi un kvantitatīvi izteikti risku ietekmējošie raksturotāji (kritēriji)
- 1.3. **Riska novērtējums** – riska faktoru ietekmes apzināšanās un novērtēšana
- 1.4. **Riska pakāpe** - risku ietekmes iespējamā pakāpe
- 1.5. **Riska varbūtība** - iespējamais riska iestāšanās biežums
- 1.6. **Riska sekas** – kvalitatīvi vai kvantitatīvi izteikts riska ietekmes rezultāts

2. RISKĀ PAKĀPES NOTEIKŠANA:

- 2.1. Riska pakāpes noteikšanai izmanto formulu $R = Q \times p$
 R – riska pakāpe robežās *no 1 līdz 4*
 Q – riska varbūtība robežās *no reti līdz bieži*
 p – sekas robežās *no nenozīmīgi līdz ļoti nozīmīgi*

2.2. Risku novērtēšanas matrica (*R*):

Riska sekas (<i>p</i>) Riska varbūtība (<i>Q</i>)	Nenoīmīgi (1)	Mēreni (2)	Noīmīgi (3)	Ļoti noīmīgi (4)
Reti (1)	Zems (1)	Zems (2)	Zems (3)	Vidējs (4)
Maz iespējams (2)	Zems (2)	Vidējs (4)	Vidējs (6)	Vidējs (8)
Iespējams (3)	Zems (3)	Vidējs (6)	Vidējs (9)	Augsts (12)
Bieži (4)	Vidējs (4)	Vidējs (8)	Augsts (12)	Augsts (16)

Riska indekss (<i>Ri</i>)	Riska pakāpe (<i>R</i>)	Veicamās darbības
Ri = 11...16	Augsts	Nekavējoties jāveic pasākumi riska novēršanai vai samazināšanai, piemērojot korektīvās / preventīvās darbības.
Ri = 6...10	Vidējs	Nepieciešams veikt pasākumus riska samazināšanai, piemērojot korektīvās / preventīvās darbības.
Ri = 1...5	Zems	Speciāli pasākumi riska samazināšanai nav nepieciešami.

3. IDENTIFICĒTIE RISKI UN TO NOVĒRTĒJUMS:

Risks	Riska varbūtība (Q)	Riska sekas (p)	Riska pakāpe (R)
OPERACIONĀLIE RISKI			
Pacientu drošības incidenti	Iespējams (3)	Ļoti nozīmīgi (4)	Augsts (12)
Nepietiekams darbinieku skaits	Iespējams (3)	Nozīmīgi (3)	Vidējs (9)
Personāla pārslodze (pie pietiekama darbinieku skaita)	Iespējams (3)	Nozīmīgi (3)	Vidējs (9)
Procesu norises kārtības neievērošana (personāls)	Iespējams (3)	Nozīmīgi (3)	Vidējs (9)
Ķirurģisko operāciju plānošana	Reti (1)	Ļoti nozīmīgi (4)	Vidējs (4)
Nepietiekams motorinstrumentu komplektu nodrošinājums	Reti (1)	Nozīmīgi (3)	Zems (3)
Kavētas preču piegādes	Reti (1)	Mēreni (2)	Zems (2)
Pacientu izgulējumi	Reti (1)	Mēreni (2)	Zems (2)
Epidēmijas, pandēmijas, infekcijas	Reti (1)	Mēreni (2)	Zems (2)
Muskuloskeletālās sistēmas infekcija	Iespējams (3)	Nozīmīgi (3)	Vidējs (9)
Ēku nolietojums un prasībām neatbilstoša infrastruktūra	Bieži (4)	Nozīmīgi (3)	Augsts (12)
Būvniecības realizācijas līguma neizpilde	Iespējams (3)	Nozīmīgi (3)	Vidējs (9)
Nav iepirkts nepieciešamais darba materiālu resurss	Bieži (4)	Nozīmīgi (3)	Augsts (12)

Risks	Riska varbūtība (Q)	Riska sekas (p)	Riska pakāpe (R)
FINANŠU RISKI			
Debitoru parādi (NVD, nomnieki, apdrošināšanas kompānijas, pacienti)	Iespējams (3)	Mēreni (2)	Vidējs (6)
Kreditora parādi (Slimnīca)	Bieži (4)	Nozīmīgi (3)	Augsts (12)
Būtisks preču / pakalpojumu cenu pieaugums	Bieži (4)	Nozīmīgi (3)	Augsts (12)
Nepietiekams valsts finansējums	Bieži (4)	Nozīmīgi (3)	Augsts (12)
Likviditātes risks	Bieži (4)	Nozīmīgi (3)	Augsts (12)
ES struktūrfondu finanšu līdzekļu apguve	Iespējams (3)	Ļoti nozīmīgi (4)	Augsts (12)
REPUTĀCIJAS RISKI			
Nepietiekama, neprofesionāla, neatbilstoša komunikācija ar pacientiem un apmeklētājiem	Iespējams (3)	Nozīmīgi (3)	Vidējs (9)
Samazināta pacientu apmierinātība	Reti (1)	Mēreni (2)	Zems (2)
Fizisko personu datu aizsardzība	Iespējams (3)	Nozīmīgi (3)	Vidējs (9)
Korupcija, interešu konflikts	Reti (1)	Nozīmīgi (3)	Zems (3)
STRATĒGISKIE RISKI			
Nelabvēlīgas izmaiņas ārējos normatīvajos aktos	Iespējams (3)	Nozīmīgi (3)	Vidējs (9)
Kļūdas stratēģiskos lēmumos	Reti (1)	Nozīmīgi (3)	Zems (3)

Risks	Riska varbūtība (Q)	Riska sekas (p)	Riska pakāpe (R)
Novēlota būtisku lēmumu pieņemšana	Iespējams (3)	Nozīmīgi (3)	Vidējs (9)
Kiberdrošība	Reti (1)	Ļoti nozīmīgi (4)	Vidējs (4)

4. DARBĪBAS RISKU MAZINĀŠANAI VAI NOVĒRŠANAI (vidējas un augstas pakāpes riskiem):

Risks	Riska cēlonis	Riska sekas	Darbību apraksts risku novēršanai vai mazināšanai	Atbildīgā persona, izpilde – līdz riska mazināšanai
OPERACIONĀLIE RISKI				
Pacientu drošības incidenti	✓ Izpildes faktors (personāls) ✓ Cilvēka faktors	✓ Pacienta veselības stāvokļa pasliktināšanās ✓ Pacientu pieredzes par saņemto pakalpojumu pasliktināšanās ✓ Reputācijas risks	✓ Gadījumu analīze, korektīvo un preventīvo darbību piemērošana ✓ Gadījumu prezentēšana, izskaidrošana personālam ✓ Darbinieku izglītošana ✓ Ārstniecības un aprūpes procesu uzraudzība	✓ Galvenais ārsts ✓ Galvenā māsa
Nepietiekams darbinieku skaits	✓ Pacientu skaita neplānota palielināšanās ✓ Personāla trūkums (darba tirgus ietekme) ✓ Personāla prombūtne (darba nespēja, atvaļinājumi)	✓ Darba kvalitātes pazemināšanās ✓ Atlikts darbs ✓ Neizpildīts darba apjoms ✓ Darbinieku pārslodze, izdegšana	✓ Noteikt korektīvās darbības – darba organizācijas, personāla pārplānošana ✓ Jaunu darbinieku piesaiste – darba sludinājumi, sadarbība ar apmācību iestādēm, masu prakšu vietas, stipendiju piešķiršana ✓ Jaunu darbinieku preventīva piesaiste kritiskajās kategorijās ✓ Uzskaitīt darba tiesisko attiecību izbeigšanas iemeslus un regulāri ziņot statistiku (katru mēnesi) ✓ Psihoterapeita atbalsts darbiniekiem (konsultācijas) ✓ Uzņēmuma līgumu plānošana, nodrošināšana	✓ Valde ✓ Galvenais ārsts ✓ Galvenā māsa ✓ Personāla daļas vadītāja ✓ Nodaļu vadītāji ✓ Virsmāsas
Personāla pārslodze (pie pietiekama darbinieku skaita)	✓ Palielināts darba apjoms ✓ Personāla prombūtne (darba nespēja, atvaļinājumi)	✓ Darba kvalitātes pazemināšanās ✓ Darbinieku izdegšana	✓ Noteikt korektīvās darbības – darba organizācijas, personāla pārplānošana ✓ Jaunu darbinieku preventīva piesaiste kritiskajās kategorijās	✓ Valde ✓ Galvenais ārsts ✓ Galvenā māsa ✓ Personāla daļas vadītāja

Risks	Riska cēlonis	Riska sekas	Darbību apraksts riska novēršanai vai mazināšanai	Atbildīgā persona, izpilde – līdz riska mazināšanai
			✓ Uzņēmuma līgumu plānošana, nodrošināšana	✓ Nodaļu vadītāji ✓ Virsmāsas
Procesu norises kārtības neievērošana (personāls)	✓ Palielināts darba apjoms ✓ Pārslodze, izdegšana ✓ Cilvēka faktors	✓ Darba kvalitātes pazemināšanās ✓ Pacientu pieredzes par saņemto pakalpojumu pasliktināšanās	✓ Darba procesu korekta izpilde, procesu uzraudzība un informētība ✓ Darbinieku izglītošana	✓ Struktūrvienību vadītāji ✓ Virsmāsas
Ķirurģisko operāciju plānošana	✓ Programmatūrai nav būtisku uzlabojumu	✓ Kvotu neizpilde / pārpildīšana ✓ Samazināta darba produktivitāte un efektivitāte	✓ Plānot programmatūras uzlabojumus ✓ Plānot operācijas nedēļas un mēneša griezumā	✓ Valde ✓ Galvenais ārsts
Muskuloskeletālās sistēmas infekcija	✓ Ārstniecības procesa organizācija ✓ Nodaļā nav atbilstošu palātu ✓ Pacienta faktors ✓ Pārvesto pacientu no citiem stacionāriem ar infekciju skaita pieaugums	✓ Infekciju skaita pieaugums ✓ Pacienta veselības stāvokļa pasliktināšanās	✓ Infekciju skaita monitorings un korektīvo darbību piemērošana ✓ Pacientu un personāla ziņojumi ✓ Personāla izglītošana par infekcijas slimībām ✓ Palielināt nodaļas gultu kapacitāti ✓ Sagatavot un nosūtīt VM informatīvu vēstuli - ar locītavu endoprotezēšanu saistītu infekciju pieaugošo risku un ar to saistītu saslimšanu ārstniecības problēmām (PJI - periprosthetic joint infection)	✓ Valde ✓ Galvenais ārsts ✓ Ārsts infektologs
Ēku nolietojums un prasībām neatbilstoša infrastruktūra	✓ Ēku, telpu ilggadējs nolietojums ✓ Infrastruktūra netika plānota traumatoloģijas, ortopēdijas profila ārstniecības iestādei ✓ Nav finanšu ēku, telpu, infrastruktūras atjaunošanai / pārveidošanai	✓ Bīstama ēku ekspluatācija ✓ Aizliegta ēku, teritorijas ekspluatācija ✓ Bīstama un nekomfortabla pacientu pārvietošana starp struktūrvienībām	✓ Pakāpeniska, plānota ēku, telpu atjaunošana ✓ Pakāpeniska, plānota infrastruktūras uzlabošana ✓ Jaunas ēkas būvniecība ✓ Telpu / ēku / liftu monitorings, t.sk. periodiskais novērtējums ✓ ES fondu piesaiste ✓ Izstrādāt rīcības plānu	✓ Valde ✓ Galvenais ārsts ✓ Galvenā māsa ✓ Energo un saimniecības nodaļa

Risks	Riska cēlonis	Riska sekas	Darbību apraksts riska novēršanai vai mazināšanai	Atbildīgā persona, izpilde – līdz riska mazināšanai
			neatliekamam liftu remonta darbu gadījumā un plānveida liftu remonta darbu gadījumā ✓ Izstrādāt struktūrvienību kritiski nepieciešamo remonta darbu plānu (5 gadi), izstrādāt izmaksu tāmes	
Būvniecības realizācijas līguma neizpilde	✓ Kavēti / nekontrolēti darba izpildes termiņi ✓ Kļūdas būvdarbu procesos ✓ Neefektīva komunikācija ar būvnieku ✓ Līgumā neparedzēti finanšu izdevumi ✓ Līgumā nav precīzi definētas pasūtītāja vajadzības ✓ Būvniecības uzņēmuma darba kapacitāte	✓ Nav telpu ārstniecības un aprūpes procesa nodrošināšanai ✓ Ierobežots ārstniecības un aprūpes process ✓ Neizpildīts plānotais ārstniecības un aprūpes darba apjoms ✓ Papildu finanšu izlietojums	✓ Līguma un projekta vadība ✓ Uzraudzīt būvniecības procesa izpildi noteiktos termiņus ✓ Uzraudzīt būvniecības darbu izpildes kvalitāti ✓ Organizēt regulāras būvsapulces, komunicēt ar darba izpildītāju ✓ Noteikt neparedzamo darbu izmaksu apjomu.	✓ Valde ✓ Energo un saimniecības nodaļa
Nav iepirkts nepieciešamais darba materiālu resurss	✓ Nekontrolēti līgumu izpildes termiņi un apjomi ✓ Nestrukturēts iepirkumu organizēšanas process ✓ Ierobežots piegādātāju loks ✓ Nolietotas / vecas rentgena iekārtas darbam operāciju zālēs	✓ Ierobežots ārstniecības un aprūpes process ✓ Neizpildīts plānotais ārstniecības un aprūpes darba apjoms ✓ Apdraudēta ķirurģisko operāciju nodrošināšana, kurās pielietojamas rentgena iekārtas	✓ Organizēt strukturētu un plānotu iepirkumu procesu vadību un nodrošināšanu ✓ Savlaicīga iepirkumu plāna izstrāde ✓ Savlaicīga iepirkumu dokumentācijas izstrāde ✓ Līgumu izpildes un apjomu uzraudzība – izstrādāts līgumu reģistrs ✓ Apzināt alternatīvu piegādātāju iespējas ✓ Nodibinātas darba tiesiskās	✓ Valde ✓ Iepirkumu speciālisti ✓ Darbinieki, kas iesaistīti specifikāciju izstrādē ✓ S.Martinsone ✓ Struktūrvienību vadītāji / virmāšas

Risks	Riska cēlonis	Riska sekas	Darbību apraksts riska novēršanai vai mazināšanai	Atbildīgā persona, izpilde – līdz riska mazināšanai
			attiecības ar vēl 1 iepirkumu speciālistu uz 1 gadu ✓ Izstrādāt vienotu formu iesniegumu pamatošanai EDUS ✓ Līdz katra mēneša pēdējās nedēļas pirmdienai izstrādāt un iesniegt valdei nākamā mēneša struktūrvienību plānotos iepirkumus ✓ Rentgena iekārtu iepirkums aktīvs	
FINANŠU RISKI				
Debitoru parādi (NVD, nomnieki, apdrošināšanas kompānijas, pacienti)	✓ Maksājumu kavējumi ✓ Debitoru nepietiekama maksātspēja ✓ Nepietiekama komunikācija	✓ Kavēti maksājumi kreditoriem – parādu veidošanās ✓ Kavētas darbinieku algu izmaksas	✓ Komunicēt ar NVD, VM ✓ Regulāri izsūtīt atgādinājuma īzīņas par kavētiem maksājumiem (pacienti) ✓ Izsūtīt atgādinājumu e-pastus par kavētiem maksājumiem (nomnieki, apdrošināšanas kompānijas)	✓ Valde ✓ Galvenais grāmatvedis ✓ Finanšu ekonomists
Kreditora parādi (Slimnīca)	✓ Noteikts finansējuma apjoms līgumā ar NVD	✓ Līguma sods ✓ Nesaņemta prece - ierobežots ārstniecības un aprūpes process	✓ Analizēt un plānot finanšu plūsmu valdes sēdē ✓ Krājumu uzskaitījumu metodikas izstrāde ✓ Komunicēt ar VM, NVD ✓ Komunicēt ar saistošajiem piegādātājiem	✓ Valde
Būtisks preču / pakalpojumu cenu pieaugums	✓ Ģeopolitiskā situācija pasaulē ✓ Globālā tirgus situācija	✓ Ierobežota plānotā darbība (remontdarbi, iepirkumi un tml.) ✓ Ierobežots ārstniecības un aprūpes process	✓ Prioritāšu novērtēšana un noteikšana ✓ Iepirkumu rūpīga plānošana un izvērtēšana	✓ Valde

Risks	Riska cēlonis	Riska sekas	Darbību apraksts risku novēršanai vai mazināšanai	Atbildīgā persona, izpilde – līdz riska mazināšanai
Nepietiekams valsts finansējums	✓ Nepietiekams kopējais nozares finansējums ✓ Nepietiekams finansējuma apjoms līgumā ar NVD ✓ Nav datu par turpmākā pusgada valsts finansējumu	✓ Netiek nosegtas ārstniecības pakalpojumu izmaksas ✓ Nepilnvērtīga darba plānošana	✓ Komunicēt ar VM, NVD par finansējuma palielināšanu ✓ Komunicēt ar NVD par veselības aprūpes tarifu izmaiņām ✓ Prioritāšu novērtēšana un noteikšana ✓ Valsts apmaksāto veselības pakalpojumu apjoma izpildes plānošana ✓ Informēt darbiniekus par aktuālo situāciju	✓ Valde ✓ Galvenais ārsts ✓ Galvenā māsa ✓ Medicīnas dokumentācijas un informācijas nodaļas vadītāja ✓ Galvenā grāmatvede
Likviditātes risks	✓ Nepietiekams finanšu resurss	✓ Slimnīca nav spējīga pildīt saistības pret pacientiem, darbiniekiem, piegādātājiem	✓ Izstrādāt metodiku par uzkrājumu veidošanu un vadīšanu struktūrvienībās ✓ Visās struktūrvienībās veikt visu medicīnas un saimniecības preču atlikumu uzskaiti ✓ Analizēt iegūtos datus un noteikt uzlabošanas darbības ✓ Regulāri novērtēt un plānot bilanci, ienākošās un izejošās naudas plūsmas, t.sk. ikdienā	✓ Valde ✓ Galvenā grāmatvede
ES struktūrfondu finanšu līdzekļu apguve	✓ Pašfinansējuma nepietiekamība ✓ Īsi izpildes termiņi	✓ Nav iepirkts nepieciešamais darba aprīkojums ✓ Nav veikti nepieciešamie remonta, būvniecības darbi	✓ Savlaicīgi plānot finanšu plūsmu ✓ Konsultācijas bankās (Swedbanka, Citadele) ✓ Konsultācijas VM par iespējamiem risinājumiem	✓ Valde
REPUTĀCIJAS RISKI				
Nepietiekama, neprofesionāla, neatbilstoša	✓ Nepietiekamas komunikācijas prasmes ✓ Nevērīga attieksme darba	✓ Pacientu apmierinātības samazināšanās ✓ Netiek apmierinātas pacientu	✓ Regulāra darbinieku izglītošana par efektīvas komunikācijas nozīmi darba izpildes procesos	✓ Valde ✓ Galvenais ārsts ✓ Galvenā māsa

Risks	Riska cēlonis	Riska sekas	Darbību apraksts risku novēršanai vai mazināšanai	Atbildīgā persona, izpilde – līdz riska mazināšanai
komunikācija ar pacientiem un tuviniekiem	pienākumu izpildē	vajadzības ✓ Labas reputācijas apdraudējums ✓ Klientu zaudēšana	✓ Psihoterapeita atbalsts darbiniekiem (konsultācijas), darbinieku izglītošana ✓ Regulāras darbinieku apmācības (ārpakalpojums) ✓ PREM datu analīze un prezentēšana katru ceturksni, uzlabošanas darbu piemērošana	✓ Nodaļu vadītāji ✓ Virsmāsas ✓ Klīniskā māsa ✓ Psihoterapeits
Fizisko personu datu aizsardzība	✓ Cilvēka faktors ✓ Nevērīga attieksme darba pienākumu izpildē	✓ Finansiāli zaudējumi ✓ Būtisks sociāli vai ekonomiski neizdevīgs stāvoklis ✓ Datu subjekta tiesību ierobežošana, zaudēšana ✓ Labas reputācijas apdraudējums ✓ Datu subjekta diskriminācija ✓ Aizsargātu datu konfidencialitātes zaudēšana	✓ Slimnīcas personu datu aizsardzības politiku un iekšējo noteikumu ievērošana ✓ Darbinieku atbildība un apliecinājumi par datu drošību ✓ Regulāra parolu maiņa, izlogošanās no datorsistēmām ✓ Regulāras apmācības darbiniekiem (1x gadā klātienē – plānots 2025. gada oktobrī) ✓ Uzraudzīt pacientu medicīnisko dokumentu apriti nodaļās - nodaļas vadītāji un virsmāsas ✓ Dokumenti glabājas slēgtos kabinetos vai aizsargātos skapjos ✓ Ziņošana par iespējamu pārkāpumu (KVS, DAS, valde)	✓ Valde ✓ KVS vadītāja ✓ Galvenais ārsts ✓ Galvenā māsa ✓ Nodaļu vadītāji ✓ Virsmāsas
STRATĒGISKIE RISKI				
Nelabvēlīgas izmaiņas ārējos normatīvajos aktos	✓ 2026. gadā valsts budžetā veselības nozare nav prioritāra ✓ DRG apmaksa neatbilst tirgus tendencēm	✓ Nepietiekams finansējums ✓ Netiek nosegtas ārstniecības pakalpojumu izmaksas ✓ Ierobežots ārstniecības un aprūpes process	✓ Komunikācija ar NVD, VM ✓ Regulārs (1 reizi mēnesī) ārstnieciskā darba monitorings ✓ Korektīvo un preventīvo	✓ Valde ✓ Medicīnas dokumentācijas un informācijas nodaļa

Risks	Riska cēlonis	Riska sekas	Darbību apraksts risku novēršanai vai mazināšanai	Atbildīgā persona, izpilde – līdz riska mazināšanai
	✓ Nepietiekams kopējais nozares finansējums	✓ Ārstniecības pakalpojumu pieprasījuma neatbilstība NVD plānotajam	darbību piemērošana	
Novēlota būtisku lēmumu pieņemšana	✓ NVD – novēlota informācijas par finansējumu ✓ Nepietiekams kopējais nozares finansējums	✓ Nepietiekams finansējums ✓ Netiek nosegtas ārstniecības pakalpojumu izmaksas ✓ Ierobežots ārstniecības un aprūpes process ✓ Ārstniecības pakalpojumu pieprasījuma neatbilstība NVD plānotajam	✓ Komunikācija ar NVD ✓ Regulārs (1 reizi mēnesī) ārstnieciskā darba monitorings ✓ Korektīvo un preventīvo darbību piemērošana	✓ Valde ✓ Medicīnas dokumentācijas un informācijas nodaļa
Kiberdrošība	✓ Ģeopolitiskā situācija ✓ Tehnoloģiju attīstība ✓ Nelikumīga naudas iegūšana	✓ Nelikumīga datu izmantošana, bojāšana, paralizēšana vai iznīcināšana ✓ Klientu apkrāpšana, maldināšana ✓ Slimnīcas darbības traucējumi	✓ Nacionālās kiberdrošības likumā noteikto prasību nodrošināšana ✓ VDD, SAB - darbinieku apmācības ✓ Darbinieku un pacientu informētība, atbildība ✓ Regulāra paroļu maiņa ✓ Apzināt ārpakalpojuma izmaksas, plānoto darbu apjomu ✓ Komunikācija ar Aizsardzības ministriju, VM, VDD u.c.	✓ Valde ✓ Informāciju tehnoloģiju un datortehnikas apkopes nodaļa

Risku vadības grupas vadītājs: M.Ciems

Datums: 16.07.2025.

*DOKUMENTS PARAKSTĪTS AR DROŠU ELEKTRONISKO PARAKSTU UN SATUR LAIKA ZĪMOGU