**VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS „LAZDIJŲ LIGONINĖ“**

**2020–2022 M. VEIKLOS STRATEGIJA**

**ĮVADAS**

Sparti technologijų, ekonomikos ir visuomenės kaita lemia, kad nuolatos kinta sveikatos priežiūros sektorius, jo prioritetai bei vystymosi kryptys. Nuolatos kintanti situacija ne tik kelia naujus iššūkius, bet ir sudaro sąlygas naujoms vystymosi galimybėms. Siekiant identifikuoti ateities iššūkius ir pilnai išnaudoti atsirandančias galimybes, VšĮ „Lazdijų ligoninė“ parengė 2020–2022 metų veiklos strategiją.

Veiklos strategija – veiklos planavimo dokumentas, kuriame įvertinama esama sveikatos priežiūros sektoriaus ir VšĮ „Lazdijų ligoninė“ situacija, suformuluojama įstaigos vizija ir parenkami prioritetai, tikslai ir iniciatyvos, reikalingos vizijos įgyvendinimui, įstaigos sėkmingai veiklai ir plėtrai 2020–2022 metų laikotarpiu.

Veiklos strategijoje apžvelgiama sveikatos priežiūros sektoriaus bei VšĮ „Lazdijų ligoninė“ pastarųjų metų raida ir tendencijos. Įvertintas strateginio plano rengimo kontekstas, apžvelgiant teisinius, ekonominius, socialinius, technologinius veiksnius. Analizuojant įvairius rodiklius, buvo atlikta VšĮ „Lazdijų ligoninė“ veiklos analizė, ypatingą dėmesį skiriant pacientams, organizacinei struktūrai, žmogiškiesiems ištekliams, finansinei būklei ir veiklos rezultatams. Buvo atlikta išsami stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė, kuria vadovaujantis buvo nustatyti VšĮ „Lazdijų ligoninė“ vystymosi prioritetai 2020–2022 metų laikotarpiu.

1. **BENDROSIOS NUOSTATOS**

Viešoji įstaiga „Lazdijų ligoninė“ yra Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos (toliau – LNSS) iš Lazdijų rajono savivaldybės turto ir lėšų įsteigta viešoji sveikatos priežiūros ne pelno įstaiga (toliau – įstaiga), ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, teikiantis jos įstatuose numatytas asmens sveikatos priežiūros paslaugas pagal įstaigai suteiktą licenciją.

Įstaiga savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymu, Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstaigų įstatymu, Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymu, Lietuvos Respublikos sveikatos draudimo įstatymu, Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, Lazdijų rajono savivaldybės tarybos 2018 m. spalio 24 d. sprendimu Nr. 5TS-1451 patvirtintais įstaigos įstatais bei kitais įstatymais ir teisės aktais. Įstaigos strategija parengta atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos Seimo 2014 m. birželio 26 d. nutarimu Nr. XII-964 patvirtintą Lietuvos sveikatos 2014–2025 metų programą, Lazdijų rajono savivaldybės 2020–2022 metų strateginį veiklos planą.

1. **TEISINIŲ (POLITINIŲ), EKONOMIMIŲ, SOCIALINIŲ, TECHNOLOGINIŲ VEIKSNIŲ (PEST) ANALIZĖ**

**Teisiniai veiksniai**

Pagrindinis vidinės teisinės bazės dokumentas, reglamentuojantis įstaigos veiklos principus, yra VšĮ „Lazdijų ligoninė“ įstatai, patvirtinti Lazdijų rajono savivaldybės tarybos 2018 m. spalio 24 d. sprendimu Nr. 5TT-1451. Vadovaujantis šiais įstatais, įstaiga yra LNSS iš savivaldybės turto ir lėšų įsteigta viešoji sveikatos priežiūros ne pelno įstaiga, ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, teikiantis jos įstatuose numatytas asmens sveikatos priežiūros paslaugas pagal įstaigai suteiktą licenciją. Įstaiga yra ne pelno siekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, turintis ūkinį, finansinį, organizacinį ir teisinį savarankiškumą, savo antspaudą, firminį ženklą, sąskaitas bankuose. Įstaiga yra paramos gavėja.

Pagrindinis įstaigos veiklos tikslas yra Lietuvos gyventojų sveikatos stiprinimas, teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų gerinimas, siekiant sumažinti sergamumą ir mirtingumą, prieinamų ir tinkamų įstaigos licencijoje nurodytų sveikatos priežiūros paslaugų suteikimas.

Įstaigos veiklos uždavinys: organizuoti ir teikti sveikatos priežiūros paslaugas, kurias teikti teisę suteikia įstaigos asmens sveikatos priežiūros licencija.

**Ekonominiai veiksniai**

Lietuvoje sveikatos priežiūros paslaugos finansuojamos privalomojo sveikatos draudimo fondo (toliau – PSDF) biudžeto lėšomis. Tokia sistema užtikrina apdraustiesiems privalomuoju sveikatos draudimu sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumą. Gydymo įstaigos veikla finansuojama pagal sudarytas asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimo sutartis su teritorinėmis ligonių kasomis.

Įstaiga yra sudariusi sutartis su Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio teritorinėmis ligonių kasomis dėl asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimo. Didžioji dalis pajamų už suteiktas paslaugas gaunama iš Vilniaus teritorinės ligonių kasos, kadangi Lazdijų rajono savivaldybė patenka į šios teritorinės kasos veiklos zoną.

Seimas priėmė Lietuvos Respublikos 2020 metų Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto rodiklių patvirtinimo 2019 m. gruodžio 19 d. įstatymą Nr. XIII-2714, patvirtindamas 2020 metų Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetą – 2 304 658 tūkst. eurų įplaukų ir 2 304 658 tūkst. eurų išlaidų, Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto apyvartos lėšų likutį – po 5 792 tūkst. eurų pagal 2020 m. sausio 1 d. ir pagal 2020 m. gruodžio 31 d. būklę, numatomą 2020 metų Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto rezervą – 369 582 tūkst. eurų pagal 2020 m. sausio 1 d. būklę.

Augant PSDF biudžeto lėšoms, bus galima suteikti pacientams daugiau sveikatos priežiūros paslaugų, pagerės jų prieinamumas. Ypač svarbu, kad, esant didesniam finansavimui, bus kompensuojama daugiau sveikatos priežiūros paslaugų, būtinų vaistų bei modernių gydymo būdų.

**Socialiniai veiksniai**

Statistikos departamento duomenimis, 2013–2018 m. laikotarpiu gyventojų skaičius mažėjo 55-ose savivaldybėse iš 60-ies. Palyginimui – bendrai Lietuvoje gyventojų skaičius 2013–2018 m. laikotarpiu sumažėjo 6,71 proc.

Vienas pagrindinių rodiklių atspindinčių demografinę situaciją yra gyventojų skaičius, kuris tiek Lietuvoje, tiek Lazdijų rajone jau daugelį metų sparčiai mažėja dėl neigiamos natūralios gyventojų kaitos, didelės emigracijos, mažėjančio gimstamumo.

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2019 m. pradžioje Lazdijų rajono savivaldybėje gyveno 18 659 gyventojai. Rajono savivaldybės centre Lazdijuose iki šių metų sausio 1 dienos savo gyvenamąją vietą buvo deklaravę 3 686 gyventojai, Veisiejuose – 1 200 gyventojai. Gyvenvietėse bei kaimuose – 13 799 gyventojai. Vertinant demografinius rodiklius pastaraisiais metais, stebimos tendencijos Lazdijų rajone atitinka nacionaliniu mastu vyksiančius pokyčius. Daugumos rodiklių tarpe vyrauja neigiama tendencija, nuolatinis gyventojų skaičius mažėja (2015 m. – 20 615, 2019 m. – 18 496 gyventojai). Vyresnio amžiaus asmenys (60 m. ir vyresni) sudaro vidutiniškai 30,5 proc. visų rajono gyventojų. Stebima visuomenės senėjimo tendencija ir Alytaus apskrityje, antroje vietoje (po Utenos) pagal gyvenančių vyresnių asmenų skaičių. 2016 m. vyresni nei 60 m. Alytaus apskrityje sudarė 28,1 proc., o vyresni nei 75 m. sudarė 11,08 proc. visų gyventojų, Lazdijų savivaldybėje atitinkamai 30,5 proc. ir 14 proc. Atsižvelgiant į Europos Sąjungos statistikos tarnybos (Eurostat) prognozes, manoma, kad 2030 m. pradžioje beveik trečdalį (28,9 proc.) Lietuvos gyventojų sudarys 60 metų ir vyresnio amžiaus žmonės.

Demografinė bei socialinė situacija kelia rimtus iššūkius sveikatos sektoriui tiek Lietuvos mastu, tiek ir Lazdijų rajone. Dėl senėjančios visuomenės auga sveikatos priežiūros paslaugų poreikis, tačiau mažėjantis gyventojų ir dirbančiųjų skaičius lemia, kad finansiniai ištekliai tampa riboti. Ši problema ypač aktuali kaimo vietovėse.

**Technologiniai veiksniai**

Mokslas ir inovacijos medicinos technologijų srityje vis labiau veikia sveikatos apsaugos sistemą, daro įtaką visam procesui, keičia ne tik sveikatos paslaugų kokybę, bet ir atveria visai naujas paslaugų galimybes, užtikrina jų efektyvumą ir prieinamumą gyventojams.

Įstaigoje sėkmingai veikia ankstesniais laikotarpiais įgyvendinti e. sveikatos funkcionalumai, tai: laboratorijos įrenginiai sujungti į vieningą regioninę informacinę sistemą, laboratorinių tyrimų užsakymas ir rezultatų gavimas, ambulatorinių pacientų priėmimas, priėmimas stacionariniam gydymui, ambulatorinių apsilankymų planavimas, ambulatorinis gydymas, paslaugų teikimas priėmimo-skubios pagalbos poskyryje, stacionarinis gydymas, laboratorinių tyrimų atlikimas, hospitalizacijų ir operacijų planavimas, ataskaitos ir informacijos analizė, dokumentų sukūrimas, paciento katalogo tvarkymas. 2019 m. daugiau rašoma e. receptas poliklinikoje ir skyriuose. Šiuo metu išrašoma 61,8 proc. e. receptų. Nedarbingumo pažymėjimai, mirties liudijimai išrašomi per ESPBI informacinę sistemą. Įstaigoje veikia išankstinė pacientų registracija internetu, naudojant vieningą pacientų registracijos sistemą [www.sergu.lt](http://www.sergu.lt). Tai leido sumažinti eiles pas gydytojus-specialistus konsultacijų poliklinikoje ir tolygiau išdėstyti gydytojams darbo krūvius.

Naujos pažangios medicinos technologijos suteikia didesnes galimybes ankščiau identifikuoti ligas ir laiku pagydyti ligonius. Šiuolaikinių technologijų pritaikymas dažnai sutrumpina gulėjimo stacionare laiką ir mažina paslaugos kainą.

Problema tampa sveikatos priežiūros specialistų netolygus pasiskirstymas tarp didžiųjų miestų bei kaimo vietovių. Netolygus specialistų pasiskirstymas sąlygoja nuotolinių paslaugų teikimo būdų (telemedicinos) poreikį.

Europos Komisijos komunikate „2020 m. Europa. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“ didžiausios investicijos yra numatytos į inovacijas bei skaitmeninės visuomenės plėtrą.

Naujų procesų bei ekologiškų technologijų kūrimas, pažangių tinklų plėtra pasitelkiant informacines ir ryšių technologijas, yra numatytos kaip prioritetinės sritys visuose sektoriuose.

Dėl šių priežasčių yra numatoma, kad 2020–2022 m. ES struktūrinės paramos investicijų panaudojimo sveikatos sektoriuje prioritetai bus informacinių ir ryšių technologijų diegimas, tyrimai ir mokymai, siekiant užtikrinti, kad gyventojai būtų sveikesni.

Technologijos padeda spręsti pagrindines sveikatos priežiūros sektoriaus problemas: kokybės užtikrinimą, įstaigų darbo efektyvumą.

1. **ĮSTAIGOS VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ**

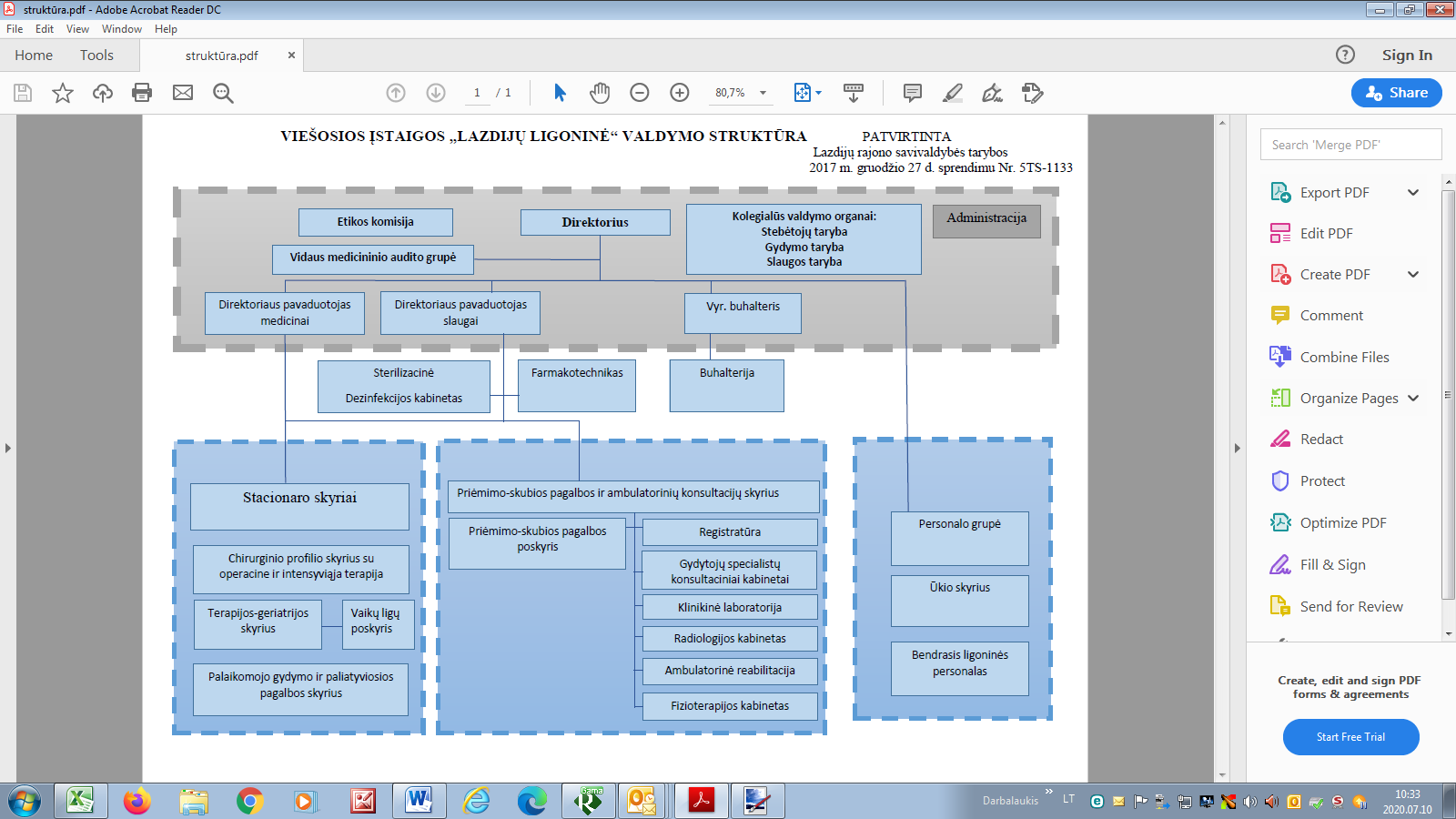
**Įstaigos organizacinė struktūra**

VšĮ „Lazdijų ligoninė“ (kodas 165220415), adresas: Kauno g. 8, LT-67128 Lazdijai) yra iš Lazdijų rajono savivaldybės turto ir lėšų įsteigta viešoji įstaiga. Įstaigos steigėja, vienintelė dalininkė ir savininkė yra Lazdijų rajono savivaldybė. Įstaigos savininkas savo teises įgyvendina per Lazdijų rajono savivaldybės tarybą.

Įstaiga įgyja civilines teises, prisiima civilines pareigas ir jas įgyvendina per savo valdymo organus. Įstaigos organai yra stebėtojų taryba, įstaigos administracija (sudaro vienasmenis valdymo organas – įstaigos vadovas – direktorius, įstaigos vadovo pavaduotojai, vyriausiasis buhalteris), medicinos etikos komisija.

Įstaigos vadovas parenkamas konkurso būdu. Įstaigos vadovą skiria ir atšaukia iš pareigų, nustato jo atlyginimą, tvirtina pareigybės aprašymą, skiria drausmines nuobaudas visuotinis dalininkų susirinkimas, o esant vieninteliam dalininkui (savininkui) – Lazdijų rajono savivaldybės meras. Įstaigos vadovas organizuoja įstaigos veiklą ir veikia įstaigos vardu santykiuose su kitais asmenimis, sudaro ir nutraukia darbo sutartis su įstaigos darbuotojais. Įstaigos vadovas atsako už finansinių ataskaitų rinkinių sudarymą, visuotinio dalininkų susirinkimo sušaukimą, duomenų ir dokumentų pateikimą juridinių asmenų registrui, pranešimą dalininkams apie įvykius, turinčius esminės reikšmės viešosios įstaigos veiklai, viešosios įstaigos dalininkų apskaitą, informacijos apie viešosios įstaigos veiklą pateikimą visuomenei, veiklos ataskaitos parengimą, viešų pranešimų paskelbimą, kitus veiksmus, kurie numatyti teisės aktuose bei šiuose įstatuose.

Įstaiga filialų neturi. Įstaigos organizacinė ir vidaus valdymo struktūra pateikta 1 pav.



**1 pav. VšĮ „Lazdijų ligoninė“ valdymo struktūra**

**Žmogiškieji ištekliai**

Įstaigoje jaučiamas gydytojų specialistų trūkumas. Šiuo metu įstaigos darbuotojų vidutinis amžiaus rodiklis siekia 50 m. Jauni gydytojai, baigę mokslus, ieško geresnio darbo apmokėjimo bei patrauklesnių darbo vietų, kuriomis dažniausiai tampa Lietuvos Respublikos didžiųjų miestų ligoninės, privačios farmacijos kompanijos ar išvyksta dirbti į užsienį.

Šiuo metu įstaigoje trūksta šių specialistų: medicinos gydytojų, dirbančių priėmimo-skubios pagalbos poskyryje, gydytojų chirurgo, anesteziologų-reanimatologų, gydytojo psichiatro. Įstaigos darbuotojų kaitos rodiklis 2019-12-31 buvo 12,4 proc.

**Finansiniai ištekliai**

Įstaiga, tvarkydama apskaitą ir rengdama finansines ataskaitas, vadovaujasi bendraisiais apskaitos principais, nustatytais Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymu, Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymu, Viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartais bei kitų galiojančių teisės aktų reikalavimais.

Įstaigos pajamų struktūra, jų pokytis ir finansavimo šaltiniai pateikiami 1 ir 2 lentelėse.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Eil. Nr.** | **Pajamos** | **2019 m. (Eur)** | **Padidėjimas+**  **Sumažėjimas- (Eur), lyginant su 2018 m.** | **2019 metų pajamų struktūra procentais nuo visų pajamų** |
| 1 | **Už suteiktos paslaugos iš PSDF** | **2932132,66** | **+97925,59** | **94,94%** |
|  | Tame skaičiuje: |  |  |  |
|  | Vilniaus TLK | 2796256,74 | +91393,91 |  |
|  | Kauno TLK | 131983,59 | +14636,85 |  |
|  | Panevėžio TLK | 2318,94 | -4641,80 |  |
|  | Šiaulių TLK | 796,82 | -2621,93 |  |
|  | Klaipėdos TLK | 776,57 | -841,44 |  |
| 2 | **Pajamos už mokamas paslaugas** | **73971,33** | **+2960,20** | **2,39%** |
|  | Tame skaičiuje: |  |  |  |
|  | Uždirbtos pajamos pagal sutartis su kitomis ASPĮ | 41878,49 | -1455,34 |  |
|  | Uždirbtos pajamos iš fizinių asmenų | 32092,84 | +4415,54 |  |
| 3 | **Finansavimo pajamos** | **82580,72** | **-160503,39** | **2,67%** |
|  | Tame skaičiuje: |  |  |  |
|  | Finansavimo pajamos (ES fondai) | 39897,31 | -145699,83 |  |
|  | Finansavimo pajamos (VB fondai) | 1458,78 | -20212,74 |  |
|  | Iš savivaldybės biudžeto | 22578,41 | +-11032,3 |  |
|  | Pajamos iš kitų finansavimo šaltinių (parama) | 18646,22 | -5623,09 |  |
|  | **Iš viso:** | **3088684,71** | **-59617,60** | 100% |

**1 lentelė. VšĮ „Lazdijų ligoninė“ 2019 m pajamų struktūra ir jos pokytis, lyginant su 2018 m.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Pajamų grupės ir šaltiniai** | **2019 m.** | **2019 m. %** | **Pokytis, (+ padidėjimas - sumažėjimas), lyginant su 2018 m.** | **Procentinis pokytis** |
| **Pagrindinės veiklos pajamos:** | **3006103,99** | **97,33** | **+100885,79** | **+3,47** |
| Medicininių paslaugos pajamos iš PSDF | 2932132,66 | 97,54 | +97259,59 | +3,43 |
| Mokamų medicininių paslaugos pajamos | 73971,33 | 2,46 | +2960,20 | +4,17 |
| **Finansavimo pajamos:** | **82580,72** | **2,67** | **-160503,39** | **-66,02** |
| Finansavimo pajamos (**ES** fondai)iš jų: | **39897,31** | **1,29** | **-145699,83** | **-78,5** |
| nepiniginiam turtui | 33409,16 | 1,08 | -56043,86 |  |
| kitoms išlaidoms kompensuoti | 6488,15 | 0,21 | -89655,97 |  |
| Finansavimo pajamos (valstybės biudžetas) iš jų: | **1458,78** | **0,05** | **-20212,74** | **-93,27** |
| nepiniginiam turtui | 212,94 | 0,01 | -1303,54 |  |
| kitoms išlaidoms kompensuoti | 1245,84 | 0,04 | -1890,92 |  |
| Finansavimo pajamos (savivaldybės biudžeto) iš jų: | **22578,41** | **0,73** | **+11032,3** | **95,55** |
| nepiniginiam turtui | 946,91 | 0,03 | -599,20 |  |
| kitoms išlaidoms kompensuoti | 21631,50 | 0,07 | +11631,50 |  |
| Iš kitų šaltinių  (t. sk. parama-labdara) | **18646,22** | **0,6** | **-5623,12** | **-23,17** |
| nepiniginiam turtui | 12420,23 | 0,4 | -10502,90 |  |
| kitoms išlaidoms kompensuoti | 6225,99 | 0,2 | +4879,78 |  |
| **VISO PAJAMŲ:** | **3088684,71** | **100%** | **-59617,60** | **-1,89** |

**2l entelė. Pajamų pagal grupes ir šaltinius pokyčio analizė 2018–2019 metais**

2019 metais padidėjo pajamos už paslaugas iš PSDF 3,43 proc., mokamų paslaugų pajamos padidėjo 4,17 proc. Sumažėjo finansavimo pajamos, nes baigėsi projektinių veiklų finansavimas, o naujiems projektams dar tik pateiktos paraiškos. Naujų projektų finansavimas prasideda 2020 metais.

Vadovaujantis Lazdijų rajono savivaldybės tarybos 2006-02-14 sprendimu Nr. 5TS-1098 ,,Dėl Lazdijų rajono savivaldybės 2005 metų gruodžio 6 d. sprendimo Nr. 5TS-992 „Dėl kitų Lazdijų rajono savivaldybės remiamų sveikatos priežiūros paslaugų sąrašo, jų teikimo ir apmokėjimo tvarkos pakeitimo“, savivaldybė įsipareigoja iš savivaldybės biudžeto skirti lėšas dviejų papildomų lovų išlaikymui (sunkiai sergantiems, beglobiams, neturintiems socialinio draudimo garantijų, viršijusiems lovadienių skaičių (120 dienų) ligoniams palaikomajam gydymui ir slaugai, pagal socialinių paslaugų skyrimo komisijos nukreipimus). Vadovaujantis Lazdijų rajono savivaldybės tarybos 2019 m. gruodžio 25 d. sprendimu Nr. 5TS-218, slaugos ir palaikomojo gydymo lovos finansuojamos 37 Eur už lovadienį. Už šias paslaugas per 2019 m. gauta 11704,91 Eur pajamų iš savivaldybės biudžeto.

Vadovaujantis Lazdijų rajono savivaldybės tarybos 2019 m. lapkričio 29 d. sprendimu Nr. 5TS-176 „Dėl Lazdijų rajono savivaldybės tarybos 2019 m. vasario 21 d. sprendimo Nr. 5TS-1578 „Dėl 2019 metų Lazdijų rajono savivaldybės biudžeto patvirtinimo“ pakeitimo“, skirta 1500 eurų Lazdijų ligoninės 100 metų sukakties minėjimo (skelbimų spaudoje ir svečių maitinimo) išlaidoms padengti. Visos lėšos įsisavintos ir panaudotos pagal paskirtį.

Vadovaujantis Lazdijų rajono savivaldybės tarybos 2019 m. vasario 21 d. sprendimu Nr. 5TS-1578 „Dėl 2019 metų Lazdijų rajono savivaldybės biudžeto patvirtinimo“ skirta 26 000 eurų, iš jų: 5868,50 eurų ir 23 131,50 eurų informacinių sistemų, kompiuterinės, radiologinės įrangos priežiūros bei minkšto inventoriaus įsigijimo išlaidoms. Visos lėšos įsisavintos ir panaudotos pagal paskirtį. Įsigytas dentalinis rentgeno aparatas.

Pagal LR labdaros ir paramos įstatymą buvo gauta 931,90 eurų (2 proc. gyventojų pajamų mokesčio). Šios lėšos laikomos atskiroje banko sąskaitoje.

Pagrindinės veikos sąnaudos, pagal išlaidų straipsnių struktūrą pateiktos 3 lentelėje.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Eil. Nr.** | **Sąnaudų straipsniai** | **2019 m. Eur** | **2019 m. %** | **Skirtumas (+ -) Eur, lyginant su 2018 m.** | **Procentinis pokytis** |
| 1 | Darbo užmokesčio | 2461489,73 | 77,54 | x | x |
| 2 | Socialinio draudimo įmokų | 44196,84 | 1,39 | x | x |
|  | Viso DU ir įmokų sąnaudų | 2505686,57 | 78,93 | +147528,24 | +6,25 |
| 3 | Nusidėvėjimo ir amortizacijos | 57752,19 | 1,82 | -55880,10 | -49,18 |
| 4 | Komunalinių paslaugų ir ryšių iš jų: | 129445,39 | 4,08 | +5418,66 | +4,37 |
|  | *Šildymo sąnaudos* | *46510,46* |  | *+1546,83* |  |
|  | *Elektros energijos sąnaudos* | *27049,09* |  | *-2282,97* |  |
|  | *Vandentiekio ir kanalizacijos sąnaudos* | *18617,46* |  | *+1041,12* |  |
|  | *Ryšių paslaugų sąnaudos* | *4080,35* |  | *-24,72* |  |
|  | *Skalbimo sąnaudos* | *25265,21* |  | *+5750,35* |  |
|  | *Atliekų tvarkymo sąnaudos* | *3198,36* |  | *-266,53* |  |
|  | *Kitų komunalinių paslaugų sąnaudos* | *4724,46* |  | *-345,42* |  |
| 5 | Komandiruočių sąnaudos | 0,00 |  | -180 | -100 |
| 6 | Transporto | 12898,48 | 0,4 | +2230,99 | +20,91 |
| 7 | Kvalifikacijos kėlimo | 1154,65 | 0,03 | -1373,75 | -54,33 |
| 8 | Paprastojo remonto | 1821,81 | 0,06 | -106631,70 | -98,32 |
| 9 | Nuvertėjimo ir nurašytų sumų | 87,36 | 0,01 | +71,57 | +28,71 |
| 10 | Sunaudotų ir parduotų atsargų savikaina, iš jų: | 332357,39 | 10,48 | -29086,18 | -8,05 |
|  | *Medžiagų sąnaudos* | *23256,89* |  | *-6203,22* |  |
|  | *Medikamentų sąnaudos* | *243884,05* |  | *-17343,19* |  |
|  | *Maisto produktų sąnaudos* | *55468,* |  | *+525,06* |  |
|  | *Trumpalaikio turto sąnaudos* | *9748,45* |  | *-6064,83* |  |
| 11 | Kitų paslaugų | 122900,24 | 3,87 | 34658,97 | +39,28 |
| 12 | Kitos | 10251 | 0,32 | 1363,01 | +15,33 |
|  | **Iš viso:** | **3174355,08** | **100** | **-1880,29** | **-0,06** |

**3 lentelė. Pagrindinės veikos sąnaudos pagal išlaidų straipsnių struktūrą**

Didžiausią dalį sąnaudų struktūroje sudaro darbo užmokesčio ir socialinio draudimo įmokos (78,93), kraujo komponentų, medikamentų ir kitų medicininių priemonių bei tyrimų sąnaudų procentinė dalis nuo visų sąnaudų sudaro apie 8,05 proc. Mažėja ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudos. Artimiausiu laiku reikės atnaujinti ilgalaikį turtą – turtas atnaujinamas per lėtai. Dėl vykstančių septynių teisminių procesų išaugo kitų paslaugų sąnaudos. Advokatų paslaugos 2019 metais – 20753,60 eurai. Išmokėta pagal teismo sprendimus neteisėtai atleistiems darbuotojams 25432 eurai. Iš aukščiau pateiktų pajamų ir sąnaudų struktūros ir pokyčių analizių matome, kad pajamos sumažėjo 1,89 proc., o sąnaudos sumažėjo 0,06 proc. 2019 m. finansinis rezultatas deficitas 92465,48 eurai.

Darbo užmokesčio sąnaudų palyginimas su 2018 metais negalimas, kadangi nuo 2019 metų sausio 1 dienos, vadovaujantis 2018 m. birželio 28 d. LR valstybinio socialinio draudimo įstatymo Nr. I-1336 2, 4, 7, 8, 10, 23, 25 ir 32 straipsnių pakeitimo įstatymo Nr. XIII-1336 9 str. 4 dalimi, bruto darbo užmokesčio suma, buvusi iki šio įstatymo įsigaliojimo, perskaičiuojama dauginant iš koeficiento 1,289 ir vadovaujantis LR Vyriausybės 2018 m. spalio 16 d. nutarimu Nr. 1025 „Dėl minimaliojo darbo užmokesčio“ minimalus darbo užmokestis padidintas iki 555 eurų.

Rentabiliai dirba trys skyriai: Vidaus ligų, Palaikomojo gydymo ir slaugos skyrius bei Konsultacinė poliklinika. Kiti skyriai – Vaikų ligų poskyris, Chirurginis su operacine ir intensyviąja terapija – dirba nuostolingai.

Vadovaujantis 2018 m. rugpjūčio 31 d. Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos Šakos kolektyvinės sutarties Nr. 2/S-133 5.2 punktu bei Privalomojo sveikatos draudimo tarybos 2019 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. DT-6/1 „Dėl asmens sveikatos priežiūros paslaugų finansavimo didinimo nuo 2019 m. rugsėjo 1 d.“, Valstybinės ligonių kasos prie LR Sveikatos apsaugos ministerijos direktoriaus 2019 m. liepos 3 d. įsakymu Nr. 1K-151 „Dėl Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto lėšų skyrimo teritorinėms ligonių kasoms“, nuo 2019 metų gruodžio mėnesio padidinti darbuotojų atlyginimai (prioritetą teikiant mažiausiai uždirbantiems specialistams), todėl išaugo darbo mokesčio sąnaudos.

VšĮ „Lazdijų ligoninė“ stacionaro veiklos rodikliai 2017-2019 m. laikotarpiu pateikiami 4 lentelėje.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Pavadinimas** | **2017 m.** | **2018 m.** | **2019 m.** |
| Lovų skaičius (metų vidurkis),  t. sk. slaugos lovų (metų vidurkis) | 108  41 | 108  41 | 108  46 |
| Atvykusių ligonių skaičius | 2643 | 2404 | 2475 |
| Išrašytų ir mirusių ligonių skaičius | 2726 | 2417 | 2476 |
| Lovadienių skaičius | 29362 | 27976 | 27046 |
| Lovos funkcionavimas | 271,87 | 259,0 | 250,43 |
| Lovos apyvarta | 24,47 | 22,4 | 22,93 |
| Vidutinis gulėjimo laikas | 11,1 | 11,6 | 10,92 |
| Letališkumas | 5,6 | 6,8 | 6,0 |

**4 lentelė. VšĮ „Lazdijų ligoninė“ stacionaro veiklos rodikliai 2017-2019 m. laikotarpiu**

Hospitalizacijos atvejų skaičius pateikiamas 5 lentelėje.

**5 lentelė. Hospitalizacijos atvejų skaičius**

Paslaugų rodikliai pagal skyrius 2019 metais pateikiami 6 lentelėje.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Paslaugų profilio pavadinimas** | **Išrašytų**  **ligonių skaičius** | **Lovų skaičius** | **Vidutinė gulėjimo trukmė dienomis** | **Lovos užimtumas dienomis** | **Lovos apyvarta** |
| Terapija | 982 | 40 | 8,9 | 216,63 | 24,5 |
| Pediatrija | 154 | 4 | 3,2 | 121,25 | 38,5 |
| Chirurgija, traumatologija | 674 | 15 | 4,8 | 216,53 | 44,9 |
| Reanimacija ir intensyvi terapija | 76 | 3 | 0,7 | 54,0 | 76,0 |
| Palaikomojo gydymo ir slaugos | 590 | 46 | 13,5 | 314,91 | 23,3 |
| Geriatrijos |  |  |  |  |  |

6 lentelė. Paslaugų rodikliai pagal skyrius 2019 metais

Įstaigos veiklos rodikliai pagal vidutinę gulėjimo trukmę yra artimi SAM nustatytiems reikalaujamiems rodikliams. Pastebimas nedidelis stacionare gydytų ligonių skaičiaus didėjimas, didėja ir ambulatoriškai gydomų ligonių skaičius. Šie rodikliai atitinka SAM, Alytaus apskrities sveikatos priežiūros įstaigų restruktūrizavimo planus.

Ambulatorinės paslaugų teikimo duomenys 2017-2019 m. laikotarpiu pateiktos 7 lentelėje.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Paslaugų rūšis pagal specialistus** | **2017 m.** | | **2018 m.** | | **2019 m.** | |
| **Apsilan-kymai** | **Konsulta-cijos** | **Apsilan-kymai** | **Konsulta-cijos** | **Apsilan-kymai** | **Konsulta-cijos** |
| Akušerijos ginekologijos | - | - | 23 | 21 | 237 | 202 |
| Chirurgijos | 243 | 203 | 350 | 319 | 222 | 205 |
| Dermatovenerologas | 753 | 621 | 793 | 685 | 691 | 636 |
| Anesteziologas reanimatologas | 97 | 95 | 125 | 124 | 285 | 280 |
| Fiz. medicinos ir reabilitacijos gydytojas | 7718 | 7246 | 9141 | 8582 | 6495 | 6340 |
| Echoskopuotojas | 4118 | 4093 | 3863 | 3843 | 3859 | 3832 |
| Endoskopuotojas | 749 | 735 | 720 | 705 | 718 | 700 |
| Vaikų neurologija | 48 | 48 | 44 | 41 | - | - |
| Klinikos fiziologas | 353 | 352 | 401 | 397 | 404 | 402 |
| Neurologas | 2091 | 1470 | 1950 | 1568 | 2381 | 1709 |
| Oftalmologas | 3162 | 2800 | 2652 | 2132 | 2375 | 2052 |
| Ortopedas traumatologas | 2552 | 1769 | 2530 | 1746 | 2536 | 1740 |
| Otorinolaringologas | 1357 | 1140 | 1268 | 1035 | 1226 | 989 |
| Radiologas | 12684 | 9077 | 12671 | 9096 | 13346 | 9526 |
| Urologas | 566 | 425 | 360 | 287 | 790 | 676 |
| Kardiologas | - | - | 90 | 90 | 746 | 651 |
| Vaikų kardiologas | - | - | - | - | - | - |
| Vaikų ligų gydytojas | 539 | 531 | 420 | 408 | 426 | 417 |
| Vidaus ligų gydytojas | 678 | 653 | 673 | 622 | 664 | 649 |
| Gastroenterologas | 11 | 10 | 7 | 7 | 81 | 63 |
| Endokrinologas | 1284 | 862 | 1749 | 1152 | 1735 | 1119 |
| Pulmonologas | 305 | 247 | 284 | 240 | 257 | 217 |
| Dienos stacionaras | 56 | 56 | 134 | 133 | 139 | 139 |
| Skubi pagalba  (Priėmimo sk.) | 1814 | 1783 | 1789 | 1767 | 2076 | 2048 |
| Stebėjimo paslaugos  (Priėmimo sk.) | 1283 | 1280 | 1233 | 1233 | 984 | 984 |
| Programinės paslaugos | 30 | 30 | 35 | 22 | 96 | 61 |
| Ambulatorinės chirurgijos paslaugos | 72 | 54 | 26 | 22 | 65 | 63 |
| Ambulatorinės reabilitacijos paslaugos | 2723 | 2723 | 2028 | 2028 | 2022 | 2022 |
| Logopedo paslaugos | 69 | 36 | 146 | 102 | 5 | 2 |
| Diabeto slaugos paslaugos | 32 | 32 | 16 | 16 | - | - |
| **Iš viso** | **45387** | **38371** | **45521** | **38423** | **44644** | **37724** |

**7 lentelė. Ambulatorinės paslaugų teikimo duomenys 2017-2019 m. laikotarpiu**

Stacionarinių dienos chirurgijos paslaugų suteikta 266 paslaugos, tai yra 30 paslaugų daugiau negu 2019 metais.

Pagal lovadienių skaičių matyti, kad labiausiai padidėjo palaikomojo gydymo ir slaugos skyriuje bei teikiamos paliatyviosios pagalbos paslaugų skaičius.

Apibendrinant įstaigos stacionarinės veiklos rodiklius, galima teigti, kad įstaigos restruktūrizavimo kryptys įgyvendinamos pakankamai sėkmingai: auga ambulatorinių paslaugų skaičius.

Vertinant stacionarinių lovų funkcionavimo rodiklius, reikia pripažinti, kad jie nepakankami, atsiranda poreikis keisti stacionaro struktūrą, perskirstant esamų lovų skaičių, dar didinti slaugos lovų skaičių, siekiant optimizuoti PSDF biudžeto lėšų, gaunamų už stacionarines paslaugas, panaudojimą.

**Informacinių technologijų diegimo ir vystymo lygis**

Pacientų pasitenkinimo gerinimui didelis dėmesys skirtas informacijos sklaidai. Įdiegta išankstinės pacientų registracijos sistema [www.sergu.lt](http://www.sergu.lt), kurios pagalba pacientas turi galimybę išankstinei registracijai pas gydytoją konsultantą. Įgyvendintas projektas „Elektroninių sveikatos paslaugų plėtra Alytaus regiono asmens sveikatos priežiūros įstaigose“ Nr. VP2-3.1-IVPK-11-V-01-009, kurio metu sukurta įstaigos informacinė sistema.

<http://www.esparama.lt/projektas?id=33231&pgsz=10>. Šiuo metu ši sistema palaikoma (papildoma / koreguojama) ir naudojama ne projekto lėšomis. Integracija su Išankstine pacientų registracijos (IPR) IS (pakeisiančią [sergu.lt](http://sergu.lt/)).

Įdiegta įstaigos informacinė sistema ,,Alytaus regiono asmens sveikatos priežiūros įstaigų informacinė sistema“. Šios sistemos pagalba kuriama elektroninė paciento ligos istorija, išrašomi e. receptai, ambulatorinių apsilankymų aprašymai, stacionaro epikrizės, radiologinio tyrimo vaizdai ir aprašymai, siuntimai konsultuotis pas kitus gydytojus konsultantus. Perduodama informacija į E-sveikatos sistemą ESPBI IS, kad ji būtų pasiekiama kitoms ASPĮ ir vaistinėms.

Įstaigos internetinėje svetainėje [www.lazdijuligonine.lt](http://www.lazdijuligonine.lt) pateikiama aktualiausia informacija pacientams apie teikiamas mokamas ir nemokamas paslaugas, telefonai registracijai ir konsultacijoms, gydytojų konsultantų darbo laikas ir kita svarbi informacija.

Numatomas vykdyti tolimesnis įstaigos informacinių technologijų sistemos tobulinimo darbų etapas.

**Vidaus darbo kontrolė**

Įstaigos veiklos viešumui užtikrinti sudarytas kolegialus patariamasis organas – įstaigos stebėtojų taryba (toliau – stebėtojų taryba), kuri renkama penkeriems metams (5 atstovai). Stebėtojų taryba analizuoja įstaigos veiklą, išklauso ir įvertina įstaigos vadovo parengtą metinės veiklos ataskaitą, suderina įstaigos vadovo pateiktą darbuotojų darbo apmokėjimo tvarką.

Įstaigoje sudaryti patariamieji organai: Gydymo ir Slaugos tarybos, o etikos klausimams spręsti – Medicinos etikos komisija.

Gydymo taryba sudaryta įstaigos vadovo įsakymu iš skyrių vedėjų, gydytojų, kuriai pirmininkauja įstaigos vadovas ar pavaduotojas medicinai. Gydymo taryba veikia pagal įstaigos vadovo patvirtintą darbo reglamentą.

Gydymo taryba svarstomais klausimais gali teikti rekomendacinio pobūdžio pasiūlymus įstaigos vadovui. Jei įstaigos vadovas su pasiūlymu nesutinka, Gydymo taryba turi teisę tokį pasiūlymą pateikti steigėjui.

Įstaigos Slaugos taryba sudaryta iš vyriausiojo slaugos administratoriaus (direktoriaus pavaduotojo slaugai), skyrių vyresniųjų slaugytojų-slaugos administratorių, kuriai pirmininkauja įstaigos vyriausiasis slaugos administratorius (direktoriaus pavaduotojas slaugai). Ši taryba svarsto pacientų slaugos organizavimo ir tobulinimo klausimus, siūlo perspektyvias ligonių slaugymo kryptis, numato jų realizavimo būdus, analizuoja slaugos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikius ir siūlo įvairias kvalifikacijos kėlimo formas, organizuoja slaugos studentų praktiką, teikia pasiūlymus jai tobulinti.

Slaugos taryba svarstomais klausimais gali teikti pasiūlymus įstaigos vadovui. Jei vadovas su pasiūlymu nesutinka, Slaugos taryba turi teisę tokį pasiūlymą pateikti steigėjui. Slaugos taryba savo darbą organizuoja pagal įstaigos vadovo patvirtintą reglamentą.

Medicinos etikos komisija stebi ir kontroliuoja, kaip laikomasi medicinos etikos reikalavimų, bei padeda spręsti iškilusias medicinos etikos problemas. Ši komisija išrinkta įstaigos visuotinio atstovų susirinkimo slaptu balsavimu. Komisijos sudėtį, komisijos darbo reglamentą ir komisijos nuostatus, kurie negali prieštarauti Pavyzdiniams medicinos etikos nuostatams, tvirtina įstaigos vadovas įsakymu. Medicinos etikos komisijos sudarymo ir veiklos tvarka nustatyta pagal Sveikatos apsaugos ministerijos patvirtintus Sveikatos priežiūros įstaigos medicinos etikos komisijos pavyzdinius nuostatus. Medicinos etikos komisijos nuostatai patvirtinti įstaigos direktoriaus 2014 m. sausio 29 d. įsakymu Nr. VI-8. 2018 m. kovo 19 d. direktoriaus įsakymu Nr. LLV-21 patvirtinta VšĮ „Lazdijų ligoninė“ Šakinės korupcijos prevencijos programa 2018–2019 metams bei jos įgyvendinimo priemonių planas. Šakinės Korupcijos prevencijos programa orientuota į du pagrindinius dalykus – korupcijos prielaidų ir sąlygų mažinimą bei šalinimą ir antikorupcinį švietimą.

Įstaigoje planuojama 2020–2022 m. plėtoti elektroninę dokumentų valdymo sistemą, kuri leistų efektyviai valdyti korespondenciją ir kitus įstaigos vidaus dokumentus, užtikrintų kokybišką dokumentų valdymą ir saugojimą, pagerintų vidinę komunikaciją ir užduočių vykdymą, sumažintų laiko ir finansinius kaštus.

1. **STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ (SSGG) ANALIZĖ**

2020–2022 metų veiklos strategijos aktualumą pagrindžianti įstaigos SSGG analizė pateikiama 8 lentelėje.

|  |  |
| --- | --- |
| **STIPRYBĖS** | **SILPNYBĖS** |
| * Kvalifikuotas, iniciatyvus bei motyvuotas ir turintis praktinio darbo patirtį personalas. * Palyginti gera materialinė techninė įstaigos bazė, pastoviai atnaujinama diagnostikos aparatūra, atitinkanti įstaigai keliamus licencijavimo reikalavimus. * Atnaujinamos ir modernizuojamos darbo vietos, įdiegtos informacinės technologijos. * Teikiamų paslaugų spektras atitinka rajono lygmens ligoninės statusą. * Pacientų nuomonė (tiriama periodine anketine apklausa) rodo teigiamą paslaugų kokybės ir prieinamumą vertinimą | * Vyraujantis vyresnio amžiaus personalas tarp gydytojų ir slaugytojų, pamainos stoka dėl jaunų specialistų nenoro įsidarbinti periferijoje. * Riboti finansiniai ištekliai naujų specialistų pritraukimui ir išlaikymui. * Gydytojų specialistų trūkumas. * Nepakankamai išnaudojama elektroninė informacinė sistema, dėl per žemo darbuotojų kompiuterinio raštingumo. * Neatnaujinta įstaigos kokybės vadybos sistema. |
| **GALIMYBĖS** | **GRĖSMĖS** |
| * Pritraukti gydytojus ir kitus sveikatos priežiūros specialistus iš kitų savivaldybių (savivaldybės administracija parengė Finansavimo teikimo atvykstantiems dirbti į Lazdijų rajono savivaldybės asmens sveikatos priežiūros įstaigas trūkstamos specialybės gydytojams ir rezidentams tvarkos aprašą). * Optimizuoti asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimą, siekiant įstaigos veiklos rentabilumo. * Bendradarbiaujant su Visuomenės sveikatos biuru ir pirminės sveikatos priežiūros įstaigomis formuoti požiūrį į sveiką gyvenseną ir ankstyvą ligų diagnostiką ir gydymą. * Įgyvendinus teritorinių ligonių kasų sujungimą į vieną Valstybinę ligonių kasą, galimas įkainių už teikiamas paslaugas suvienodinimas universitetinėse ir kitose sveikatos priežiūros įstaigose. | * Gyventojų mažėjimas (potencialių klientų) Lazdijų rajone. * Teikiant asmens sveikatos priežiūros paslaugas sparčiai senėjančiai rajono gyventojų bendruomenei auga žmogiškųjų išteklių poreikis; * Ribotas PSDF biudžetas visų medicinos paslaugų finansavimui, stacionarinių ir ambulatorinių paslaugų įkainiai neatitinka realių sąnaudų. * Nesant pakankamai spartaus teikiamų asmens sveikatos priežiūros paslaugų įkainių augimo, gali nepakakti įstaigos finansinių išteklių. * Jauni sveikatos priežiūros specialistai nepageidauja dirbti rajoninėse sveikatos priežiūros įstaigose. * Išskirtinis didžiųjų (ypač universitetinių) ligoninių finansavimas eliminuoja galimybę mažosioms ligoninėms konkuruoti keliant medicinos darbuotojų darbo užmokestį. * Visoje Lietuvoje trūksta vaikų ligų gydytojų, anesteziologų-reanimatologų, chirurgų, įvairios specializacijos gydytojų konsultantų; * Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos politikos rajoninių ligoninių atžvilgiu neapibrėžtumas, aiškios perspektyvos nebuvimas. |

**8 lentelė. stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė**

1. **ĮSTAIGOS VEIKLOS STRATEGIJA**

Strateginis planavimas – procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip vykdyti įstaigos misiją, pasiekti nustatytus tikslus ir rezultatus, veiksmingai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius.

Remiantis SSGG analize, galima teigti, įstaigos veikla turi būti nukreipta sveikatos priežiūros paslaugų kokybės gerinimui, pacientų lūkesčių tenkinimui, trūkstamo personalo pritraukimui ir motyvavimui dirbti įstaigoje.

**Įstaigos misija – teikti kokybiškas, įvairiapuses, savalaikes asmens sveikatos priežiūros paslaugas, sukurti aplinką, kurioje įstaigos darbuotojai yra motyvuoti ir jiems sudaromos sąlygos tobulėti, o visi turimi ištekliai yra panaudojami efektyviai ir racionaliai.**

**Įstaigos vizija – prestižinė rajoninė sveikatos priežiūros įstaiga, orientuota į pacientus ir darbuotojus bei teikianti kvalifikuotas sveikatos priežiūros paslaugas, naudojant šiuolaikiškas medicinos technologijas ir medikamentus.**

Siekiant įgyvendinti įstaigos viziją 2020–2022-iesiems metams, išskiriamos 3 pagrindinės strateginės kryptys, į kurias įstaiga turėtų orientuotis, įgyvendindama numatytą veiklos strategiją.

**Įstaigos veiklos strateginės kryptys:**

* orientacija į pacientą;
* žmogiškojo kapitalo stiprinimas;
* efektyvus valdymas.

**1. Orientacija į pacientą**

Pagrindinis šios strateginės krypties tikslas – užtikrinti, kad įstaigoje būtų teikiamos kokybiškos, pacientų poreikius atitinkančios paslaugos. Orientacija į pacientą ir paslaugų kokybės užtikrinimas numatomas tobulinant šiuo metu teikiamų paslaugų kokybinius parametrus bei įvedant naujas paslaugų rūšis. Ryšio su pacientu stiprinimui įstaiga numato taikyti pacientų poreikių tyrimus, vykdyti stebėseną ir vertinimą bei skatinti grįžtamąjį ryšį.

**2. Žmogiškojo kapitalo stiprinimas**

Efektyvus įstaigos personalo darbas yra viena svarbiausių prielaidų, leidžiančių užtikrinti įstaigos tikslų įgyvendinimą. Ši strateginė kryptis numato patrauklios darbo aplinkos kūrimą bei įstaigos personalo ugdymą, siekiant asmeninio ir visos įstaigos tobulėjimo.

Siekiant stiprinti žmogiškąjį kapitalą planuojamu 2020–2022 m. laikotarpiu, tiriant darbuotojų poreikius, lūkesčius bei pasitenkinimą darbo sąlygomis, numatoma investuoti į personalo kompetencijų – tiek medicininių, tiek vadybinių – ugdymą. Medicininės kompetencijos yra tiesiogiai susijusios su įstaigos teikiamų paslaugų kokybe ir rezultatais, tad, kuriant šiuolaikišką, modernią, kokybiškas sveikatos priežiūros paslaugas teikiančią įstaigą, svarbu skatinti nuolatinį profesinį komandos narių tobulėjimą. Vadybinių personalo kompetencijų ugdymas yra svarus indėlis į efektyvios įstaigos veiklos (procesų valdymo, sprendimų priėmimo, bendradarbiavimo) kūrimą.

Įstaiga numato kurti ir puoselėti nuolatiniu tobulėjimu grįstą įstaigos kultūrą. Tam reikia skatinti komunikaciją, atvirumą, bendradarbiavimą, komandinį darbą bei darbuotojams suteikti žinias apie gerąsias praktikas ir metodus kasdienių problemų sprendimui.

**3. Efektyvus valdymas**

Šios krypties tikslas, vedantis prie profesionalaus ir modernaus įstaigos valdymo – užtikrinti įstaigos gebėjimą tobulėti ir įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, išliekant lanksčiai aplinkos pokyčių atžvilgiu. Ligoninės veiklos procesų tobulinimas numatomas dviem kryptimis – didinant dabartinių procesų efektyvumą peržiūrint ir įvertinant realius finansinių, žmogiškųjų, laiko išteklių poreikius bei gaunamus rezultatus ir sukuriant bei taikant veiklos valdymo sistemą, skirtą nuolatinei stebėsenai (t. y. procesų analizei) ir vertinimui.

Numatytos priemonės leidžia užtikrinti, kad įstaigos resursai būtų panaudojami optimaliai, procesai vyktų sklandžiai, o rezultatai atitiktų keliamus tikslus. Planavimas, formalios stebėsenos ir rezultatų vertinimo procedūros, kaip efektyvaus valdymo elementai, padeda kurti duomenimis pagrįstą įstaigos sprendimų priėmimo kultūrą, leidžiančią efektyviau planuoti kasdienę veiklą bei sėkmingai įgyvendinti pokyčius, reikalingus įstaigos tobulėjimui.

Norint pasiekti suformuotą viziją, svarbu užtikrinti, kad būtų veikiama atsižvelgiant į visų šalių – tiek pacientų, tiek ligoninės personalo – interesus bei užtikrinant efektyvų pačios funkcionavimą ir sklandų pokyčių įgyvendinimą. Būtent šias kertines sritis ir apima strateginio plano kryptys. Įstaigos veikla vertinama Lazdijų rajono savivaldybės tarybos patvirtintais įstaigos veiklos vertinimo kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais. Siekiant įgyvendinti numatytas strategines veiklos kryptis yra numatyti pagrindiniai prioritetai, tikslai, uždaviniai ir atsakingi asmenys įgyvendinant numatytas veiklas.

1. **TIKSLŲ, UŽDAVINIŲ, PRIEMONIŲ, VERTINIMO KRITERIJŲ IR ASIGNAVIMŲ SUVESTINĖ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Eil. Nr.** | **Tikslas** | | | | | | **Tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus, mato vienetas ir reikšmė (laikotarpio pabaigoje)** | | | | |
| **I** | **PRIORITETAS. ORIENTACIJA Į PACIENTĄ** | | | | | | | | | | |
| **1.** | **UŽTIKRINTI TEIGIAMOS PACIENTŲ PATIRTIES VALDYMĄ IR TOBULINTI TEIKIAMAS ASMENS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS PASLAUGAS** | | | | | | * **Pacientų, teigiamai įvertinusių įstaigos teikiamas paslaugas, dalis ≥ 90 proc.** * **Paslaugų, kurių teikimas buvo patobulintas, dalis 80 proc.** | | | | |
| **1.1.** | **Teikti pacientų poreikius ir lūkesčius atitinkančias asmens sveikatos priežiūros paslaugas** | | | | | | | | | | |
|  | **Įstaigos priemonės pavadinimas** | **Proceso ir (ar) indėlio vertinimo kriterijai ir mato vienetai** | **Vertinimo kriterijų reikšmės** | | | | **Atsakingi vykdytojai** | **Asignavimai (tūkst. Eur)** | | | |
| **2019 m. faktas** | **2020 m.** | **2021 m.** | **2022 m.** | **2019 metais faktiškai panaudotas finansavimas, iš jo:** | **2020 m.** | **2021 m.** | **2022 m.** |
| 1.1.1. | Teikti kokybiškas ir savalaikes viešąsias sveikatos paslaugas | Suteiktų konsultacijų skaičius, vnt. | 37724 | 28200[[1]](#footnote-1) | 380002 | 38300[[2]](#footnote-2) | Ligoninės gydytojai | 1054,03 | 1034,03 | 1100,03 | 1250,03 |
| Gydytų ligonių skaičius, vnt. | 2476 | 18601 | 24002 | 23502 | Ligoninės gydytojai | 1951,0[[3]](#footnote-3) | 2155,03 | 2100,03 | 2000,03 |
| **1.1.** | **Tirti pacientų poreikius, lūkesčius ir pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis bei jas gerinti** | | | | | | | | | | |
| 1.1.2. | Vykdyti išsamius pacientų lūkesčių, poreikių ir pasitenkinimo tyrimus (apklausiant ne mažiau 20 proc. pacientų kiekviename ligoninės skyriuje) | Atliktų tyrimų skaičius, vnt. | - | 1 | 1 | 1 | Vidaus medicininio audito grupės vadovas | - | 3,4 | 4,2 | 4,3 |
| 1.1.3. | Gerinti teikiamų paslaugų kokybę remiantis anketinėmis apklausomis | Teigiamai įvertinusių įstaigos teikiamų paslaugų kokybę ir prieinamumą, dalis ≥ 90 proc. | 80 | 85 | 90 | 95 | Vidaus medicininio audito grupės vadovas, direktoriaus pavaduotojas medicinai, vyriausiasis slaugytojas (pavaduotojas slaugai), skyrių vedėjai ir skyrių vyresnieji skyrių slaugytojai-slaugos administratoriai | 0,4 | 0,8 | 1,0 | 1,2 |
| **1.2.** | **Modernizuoti teikiamų asmens sveikatos priežiūros paslaugų infrastruktūrą** | | | | | | | | | | |
| 1.2.1. | Įgyvendinti investicinį projektą „Atsinaujinančių energijos šaltinių (saulės elektrinės) diegimas VšĮ Lazdijų ligoninėje“ | Įrengtų fotovoltinių elektrinių skaičius, vnt. | - | - | 1 | - | Direktorius, ūkio skyriaus vedėjas | - | - | 97,9 | - |
| Bendras išmetamų šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekio sumažinimas per metus, t. | - (išmeta-ma 158,765 t) | 158,765 | 95,495 | 95,495 |
| 1.2.2. | Įgyvendinti investicinį projektą „Lazdijų ligoninės sveikatos priežiūros paslaugų kokybės gerinimas“[[4]](#footnote-4) | Pagerinant ligoninės patalpų funkcines savybes, suremontuotų patalpų plotas, m2 | - | 260 | 864,5 | - | Direktorius, ūkio skyriaus vedėjas ir pavaduotojas slaugai | - | 300 | 1060 | - |
| **2.** | **DIDINTI TEIKIAMŲ ASMENS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS PASLAUGŲ PASIŪLĄ** | | | | | | * **Teikiamų paslaugų skaičiaus padidėjimas, 1 vnt.** | | | | |
| **2.1.** | **Sukurti naujai teikiamų asmens sveikatos paslaugų infrastruktūrą** | | | | | | | | | | |
| 2.1.2. | Įgyvendinti projektą „Geriatrijos paslaugų plėtra VšĮ Lazdijų ligoninėje gerinimas“ | Infrastruktūros gerinimas, reikalingos įrangos vyresnio amžiaus gyventojų ligų diagnostikai ir gydymui, įsigijimas | - | - | 1 | Bus įsigyta įranga skirta ambulatorinės geriatrijos ir dienos geriatrijos stacionaro skyriuje. | Direktorius, ūkio skyriaus vedėjas, direktoriaus pavaduotojas slaugai | 0,0 | 0,0 | 171,0 | 69,6 |
| **2.2.** | **Didinti prioritetinių paslaugų apimtis** | | | | | | | | | | |
| 2.2.1. | Didinti nustatytų prioritetinių paslaugų (ambulatorinės specializuotos, ambulatorinės chirurgijos, dienos stacionaro, dienos chirurgijos ir stebėjimo)apimtis | Prioritetinių paslaugų apimčių didėjimas, proc. | - | 1 | 1 | 1 | Direktoriaus pavaduotojas medicinai, skyrių vedėjai | - | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| **2.3.** | **Plėtoti strateginį sveikatos priežiūros įstaigų tarpusavio bendradarbiavimą dėl bendro sveikatos priežiūros paslaugų teikimo** | | | | | | | | | | |
| 2.3.1. | Įgyvendinti projektą su Lenkija, Interreg Lietuva – Polska, project LT-PL-4R-299 „Bendradarbiavimas siekiant aukštos kokybės sveikatos priežiūros paslaugų pacientų mobilumo“ | Įsigytos įrangos, gerinančios teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų sąlygas ir kokybę skaičius, vnt.[[5]](#footnote-5) | - | - | 12 | - | Direktoriaus pavaduotojas medicinai, bendradarbiau  jant su kitų įstaigų vadovais | - | - | 179 | - |
| **II** | **PRIORITETAS. ŽMOGIŠKOJO KAPITALO STIPRINIMAS** | | | | | | | | | | |
| **1.** | **STIPRINTI ŽMOGIŠKĄJĮ KAPITALĄ** | | | | | | * **Darbuotojų, teigiamai įvertinusių darbo sąlygas ir psichologinį klimatą, dalis ≥ 90 proc.;** * **Darbuotojų, įsitraukusių į planavimo, valdymo ir patirties dalinimosi procesus, dalis proc. ≥ 90 proc.** | | | | |
| **1.1.** | **Vystyti įstaigos vidinę kultūrą, skatinti bendradarbiavimą ir bendruomeniškumą** | | | | | | | | | | |
| 1.1.1. | Tirti darbuotojų poreikius, lūkesčius bei pasitenkinimą darbo sąlygomis, psichologiniu klimatu | Kasmet kiekvieno skyriaus darbuotojų, užpildžiusių vertinimo anketas, dalis proc. | - | 90 | 90 | 90 | Vidaus medicininio audito grupės vadovas (koordinavimas), vyresniojo slaugytojo-slaugos administratoriaus (vykdymas skyriuose) | - | - | - | - |
| **1.2.** | **Sudaryti palankias sąlygas jaunų specialistų pritraukimui** | | | | | | | | | | |
| 1.2.1. | Kurti palankią darbo aplinką, kompensuojant atvykimo į darbą išlaidas, skiriant būstą ar kasmetines išmokas ir kt. | Gydytojų iki 40 metų dalis ligoninėje, proc. | 33 | 34 | 35 | 36 | Direktoriaus pavaduotojas medicinai ir personalo skyriaus specialistas | - | 15,00 | 80,00 | 80,00 |
| **1.3.** | **Kurti į rezultatus orientuotą darbo užmokesčio sistemą** | | | | | | | | | | |
| 1.3.1. | Gerus darbuotojų darbo rezultatus įvertinti mokant dalį užmokesčio už pasiektus rezultatus, naudojant papildomas paskatas už prioritetinių paslaugų teikimą[[6]](#footnote-6) | Sukurtų motyvavimo ir skatinimo sistemų / tvarkos aprašų skaičius, vnt. | - | - | 1 | - | Personalo skyriaus specialistas ir vyriausiasis buhalteris | - | - | 10,0 | 10,0 |
| **III** | **PRIORITETAS. EFEKTYVUS VALDYMAS** | | | | | | | | | | |
| **1.** | **UŽTIKRINTI NUOLATINĮ ORGANIZACIJOS PROCESŲ TOBULINIMĄ** | | | | | | * **Patobulintų procesų dalis, 3 proc.** | | | | |
| **1.1.** | **Nuolat tobulinti įstaigos procesus** | | | | | | | | | | |
| 1.1.1. | Atlikti medicininių veiklų procesų vertinimą | Įvertintų procesų skaičius, vnt. | - | 2 | 2 | 2 | Direktoriaus pavaduotojas medicinai, audito grupės vadovas | - | 3 | 3 | 3 |
| **2.** | **EFEKTYVIAI PANAUDOTI IŠTEKLIUS** | | | | | | * **Ligoninės finansinis metinis rezultatas sieks 10,0 tūkst. Eur** | | | | |
| **2.1.** | **Užtikrinti efektyvų išteklių naudojimą** | | | | | | | | | | |
| 2.1.1. | Sukurti ir įdiegti finansinio planavimo ir valdymo įrankius | Įdiegtų ir naudojamų finansinio planavimo ir valdymo įrankių skaičius, vnt. | - | - | 1 | - | Vyriausiasis buhalteris | - | - | 1,0 | 1,0 |
| 2.1.2. | Vykdyti stacionaro lovų stebėseną | Ligoninės lovos funkcionavimo rodiklis, dienų per metus skaičius, vnt. | 250 | **≥** 260 | **≥** 280 | **≥** 300 | Direktoriaus pavaduotojas medicinai, skyrių vedėjai ir vyriausiasis buhalteris | - | - | - | - |
| 2.1.3. | Optimizuoti aktyvaus gydymo stacionaro veiklą ir mažinti pragulėjimo trukmę | Vidutinė gydymo trukmė Vidaus ligų skyriuje (lovadieniais) | 8,9 | 8,5 | 8,2 | 7,9 | Direktoriaus pavaduotojas medicinai, skyrių vedėjai | - | - | - | - |
| Vidutinė gydymo trukmė Chirurgijos ligų skyriuje (lovadieniais) | 4,8 | 4,7 | 4,5 | 4,4 | Direktoriaus pavaduotojas medicinai, skyrių vedėjai | - | - | - | - |
| 2.1.4. | Užtikrinti efektyvų eilių valdymą, optimizuojant įstaigos poliklinikos veiklą, kad ji geriau atitiktų pacientų poreikius | Įdiegtų priemonių skaičius, vnt. | - | - | 1[[7]](#footnote-7) | 1[[8]](#footnote-8). | Direktoriaus pavaduotojas medicinai ir konsultacijų poliklinikos vedėjas | - | - | - | 12,00 |
| 2.1.5. | Įstaigos valdymas ir administravimas siekiant strateginių tikslų įgyvendinimo | Sėkmingai veikianti ir viešąsias paslaugas teikianti įstaiga, vnt. | 1 | 1 | 1 | 1 | Direktorius | 668,7[[9]](#footnote-9) | 6688 | 6608 | 6658 |
| Sveikatos priežiūros specialistų, pakėlusių kvalifikaciją, dalis, proc. | 10 | 10 | 10 | 10 | Direktoriaus pavaduotojas medicinai, personalo skyriaus specialistas ir direktoriaus pavaduotojas slaugai | 0,5[[10]](#footnote-10) | 1,59 | 1,59 | 1,59 |
| Darbuotojų, dalyvavusių mokymuose keliant bendrąsias ir specializuotas kompetencijas, dalis, proc. | 20 | 20 | 25 | 30 | Direktoriaus pavaduotojas slaugai ir personalo skyriaus specialistas |

1. **VEIKLOS STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO PRIEŽIŪRA**

Veiklos strategijos tikslai, uždaviniai ir priemonės įgyvendinami kasmet planuojant ir įgyvendinant veiksmus (darbus), kurie numatomi įstaigos metinėje veiklos ataskaitoje. Numatomi veiksmai (darbai), jų vertinimo kriterijai, lėšos jiems įvykdyti, nustatomi terminai ir atsakingi vykdytojai. Veiklos strategijos įgyvendinimą prižiūri įstaigos direktoriaus įsakymu sudaryta darbo grupė. Renkant informaciją apie pacientų poreikius, lūkesčius ir pasitenkinimą įstaigos teikiamomis paslaugomis, svarbu užtikrinti kokybišką rodiklių stebėseną teikiant metinės veiklos ataskaitą. Iniciatyvos priemones siekiama įgyvendinti 2020–2022 metais. Ši iniciatyva išlieka tęstinė ir rodiklių stebėsena turi būti vykdoma nuolat. Šią iniciatyvą koordinuoja įstaigos administracija ir vidaus medicininio audito grupės vadovas.

Keičiantis veiklos strategijoje nurodytiems vertinimo kriterijams ar asignavimams, dėl nuo įstaigos veiklos nepriklausančių veiksnių ( COVID-19 pandemijos poveikio, Teritorinių ligonių kasų finansavimo pasikeitimų poveikio, finansavimo iš Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto lėšų sutarties pasikeitimo ir kt.) Įstaigos direktorius, teikdamas savivaldybės tarybai tvirtinti metinės veiklos ataskaitą, prašo patikslinti veiklos strategiją. Kiekvienų metų vasario mėnesį analizuojamas įstaigos metinių darbų įgyvendinimas, taip pat įvertinama ir veiklos strategijos vykdymo situacija. Veiklos strategijos įgyvendinimo rezultatai pristatomi savivaldybės tarybai pateikiant metinę įstaigos veiklos ataskaitą.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Rodiklis nurodytas mažesnis lyginant su praėjusiais metais dėl COVID-19 pandemijos poveikio. [↑](#footnote-ref-1)
2. Gali kisti dėl Teritorinių ligonių kasų finansavimo pasikeitimų. [↑](#footnote-ref-2)
3. Finansavimasiš Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto lėšų apie 98 proc. [↑](#footnote-ref-3)
4. Projektas bus įgyvendinamas, jei bus gautas finansavimas [↑](#footnote-ref-4)
5. Iš projekto lėšų planuojama įsigyti: lazeris, Cistoskopo komplektas (su priedais), Operacinis siurblys, Šeivero blokas, Pacientų monitoriai, Kraujo analizatoris, Elektrolių analizatorius, Laporoskopiniai instrumentai, Hematologinis analizatorius, Instrumentai peties, artroskopijai, Komponentai ir įrankiai kelio artroskopijai, Jėgos instrumentai.

   Taip pat dalis projekto lėšų skirta mokymams ir viešinimui. [↑](#footnote-ref-5)
6. Esant teigiamam įstaigos rezultatui, pritaikyti skatinimo sistemą. [↑](#footnote-ref-6)
7. Įdiegti išankstinio pacientų registravimo sistemą, kuri užtikrintų pacientų srautų reguliavimą (atvykimą / neatvykimą). [↑](#footnote-ref-7)
8. Pagal galimybes ir konsultacijų poreikį, didinti gydytojų darbo krūvį, kuris užtikrintų teikiamų paslaugų nepertraukiamumą ir pacientų eilių mažėjimą. [↑](#footnote-ref-8)
9. Visos įstaigos sąnaudos, išskyrus darbo užmokesčio sąnaudas (finansavimas iš Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto lėšų). [↑](#footnote-ref-9)
10. Finansuojama, įstaigos direktoriaus sprendimu, įvertinus mokymų / specialistų poreikį [↑](#footnote-ref-10)