

PATVIRTINTA
Kėdainių rajono savivaldybės
administracijos direktoriaus
2019 m. *gegužės 22 d.*
įsakymu Nr. AD-1- *579*

VŠĮ KĖDAINIŲ LIGONINĖS 2019-2023 m. VEIKLOS STRATEGIJA

Kėdainiai,
2019 m.

TURINYS

1. IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ.....	3
1.1. Politiniai-teisiniai veiksniai.....	3
1.2. Ekonominiai veiksniai.....	4
1.3. Demografiniai veiksniai.....	4
2. VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ.....	8
2.1. Teisinė bazė.....	8
2.2. VŠĮ Kėdainių ligoninės valdymo organai ir valdymo struktūra.....	9
2.3. Žmogiškieji ištekliai.....	10
2.4. Teikiamos paslaugos VŠĮ Kėdainių ligoninėje	11
2.5. Planavimo sistema.....	15
2.6. Finansiniai ištekliai.....	16
2.7. Ryšių sistema, informacinės ir komunikavimo sistemos.....	17
2.8. Vidaus darbo tvarka ir kontrolė.....	18
3. SSGG ANALIZĖ.....	18
4. STRATEGINĖS KRYPTYS.....	19
5. VEIKLOS STRATEGINIS PLANAS.....	20

MISIJA

Laiku suteikti kokybiškas, pacientų poreikius atitinkančias sveikatos priežiūros paslaugas, racionaliai valdant žmogiškuosius ir finansinius išteklius.

VEIKLOS KONTEKSTAS

1. IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ

1.1. Politiniai-teisiniai veiksniai

Sveikatos sektoriaus raidą lemia ekonominiai, socialiniai, politiniai, technologiniai veiksniai. Kiekvienos šalies gyventojų sveikatos būklė priklauso nuo tos šalies socialinio ir ekonominio išsivystymo lygio, jos kultūros ypatumų ir valstybinio politinio išsipareigojimo rūpintis savo gyventojų sveikata. Ekonominiai veiksniai (dirbančių asmenų skaičius, gyventojų pajamos, atskaitomi pajamų ir socialinio draudimo mokesčiai, mokesčių surinkimas, mokesčių tarifai ir kt.) turi įtakos valstybės biudžeto pajamoms, iš kurių yra finansuojamas ir sveikatos priežiūros sektorius, nes Lietuvoje pagrindinis sveikatos priežiūros sektoriaus finansavimo šaltinis - PSDF biudžetas. Valstybės biudžetas žymiai prisideda prie PSDF biudžeto formavimo, nes valstybės lėšomis draudžiama 19 asmenų kategorijų.

Pagrindinis teisės aktas, įtvirtinantis sveikatos apsaugos pagrindus - Lietuvos Respublikos Konstitucija, kurios 53 straipsnio 1 dalyje numatyta, kad - „Valstybė rūpinasi žmonių sveikata ir laiduoja medicinos pagalbą bei paslaugas žmogui susirgus.“ Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatyme yra įtvirtinta, kad gyventojų sveikata yra didžiausia visuomenės ir socialinė vertybė, o sveikata - tai ne tik ligų ir fizinių defektų nebuvimas, bet ir fizinė, dvasinė bei socialinė žmonių gerovė. Žmonių gerovė glaudžiai susijusi su jų sveikatos būkle. Būtent nuo jos priklauso, kaip aktyviai žmogus gali gyventi. Sveiki ir darbingi žmonės - šalies ekonominio augimo ir darnaus vystymosi garantas.

Siekiant užtikrinti prigimtinę žmogaus teisę turėti kuo geresnę sveikatą, taip pat teisę turėti sveiką aplinką, priimtina, prieinama ir tinkamą sveikatos priežiūrą, yra parengti pagrindiniai dokumentai, kurių pagrindu planuojama tolesnė sveikatos priežiūros vystymosi strategija.

Lietuvos Respublikos Konstitucija visiems garantuoja nemokamą gydymą, sveikatos paslaugų pasiekiamumą. Asmens sveikatos priežiūrą, sveikatos paslaugų teikimą ir finansavimą, sveikatos įtaigų steigimą reglamentuoja Sveikatos sistemos, Sveikatos draudimo, Pacientų teisių apsaugos įstatymai. 1997 metais dauguma asmens sveikatos priežiūros įstaigų iš biudžetinių buvo reorganizuotos į viešąsias (ne pelno) įstaigas. Viešųjų įstaigų steigimą, valdymą, veiklą, reorganizavimą, pertvarkymą ir likvidavimą reglamentuoja Sveikatos priežiūros įstaigų įstatymas.

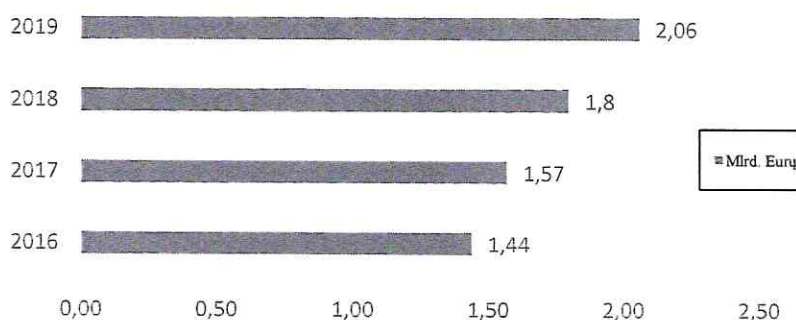
Ambulatorinių ir stacionariųjų asmens sveikatos priežiūros įstaigų, teikiančių specializuotas asmens sveikatos priežiūros paslaugas, steigėjai yra savivaldybių tarybos, Sveikatos apsaugos ministerija bei fiziniai ir juridiniai asmenys. Respublikinėse, universitetų ligoninėse teikiamos specializuotos ir ypač kvalifikuotos asmens sveikatos priežiūros paslaugos. Pagal Sveikatos apsaugos ministerijos nustatytą stacionariųjų asmens sveikatos priežiūros paslaugų sąrašą teikiamos daugiau nei 180 rūšių paslaugų, iš jų apie 45 taikant sudėtingiausias diagnostikos technologijas ir gydymo metodus. Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministerija, vykdydama valstybinę sveikatos politiką, įgyvendino keturis sveikatos priežiūros įstaigų restruktūrizavimo etapus. Kiekvienas iš šių etapų reglamentuotas atitinkamais Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais.

1.2. Ekonominiai veiksniai

Lietuvoje sveikatos priežiūra finansuojama privalomojo sveikatos draudimo fondo (toliau – PSDF) biudžeto lėšomis. Tokia sistema užtikrina apdraustiesiems privalomuoju sveikatos draudimu sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumą, galimybę gauti kompensuojamuosius vaistus ir medicinos pagalbos priemones, nepatiriant didelių išlaidų susirgus. Gydomo įstaigų veikla finansuojama pagal sudarytas sutartis tarp gydymo įstaigų ir teritorinių ligonių kasų (toliau – TLK).

Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos (toliau – VLK), kasmet rengia PSDF biudžeto projektą, kuris yra tvirtinamas Seime. VLK taip pat yra mokėtojas už suteiktas draudžiamąsias sveikatos priežiūros paslaugas. Esant ribotiems finansiniams ištekliams, nepakanka lėšų finansuoti visų medicinos paslaugų, kurias galėtų suteikti tiek privačios, tiek viešosios gydymo įstaigos, todėl dažnai kyla diskusijos dėl prioritetinių finansavimo sričių.

Palyginus PSDF biudžeto rodiklius, per paskutinius keturis metus, kasmet pastebimas tik teigiamas pokytis. Duomenys pateikiame žemiau esančiame paveiksle.



1 pav. PSDF biudžeto dinamika Šaltinis: VLK duomenys

Seimas patvirtino 2019 metų Privalomojo sveikatos draudimo fondo (PSDF) biudžetą, skaičiuojama, kad ateinančių metų PSDF biudžetas sudarys apie 2 mlrd. 60 mln. eurų. Ekspertų teigimu, 2019 m. PSDF bus rekordiškai didesnis – palyginus su 2018 m., jis auga 17 proc. arba 296 mln. eurų.

2019 m. pagrindinę PSDF biudžeto išlaidų dalį sudarys lėšos sveikatos priežiūros paslaugų išlaidoms apmokėti. Šioms išlaidoms 2019 m. iš viso numatoma skirti apie 1,39 mlrd. eurų, tai, palyginti su 2018 metų Seimo patvirtintu PSDF biudžetu, apie 196 mln. daugiau.

Vaistams ir medicinos pagalbos priemonėms numatoma skirti apie 349 mln. eurų, tai per 38 mln. daugiau nei Seimo patvirtintame 2018 m. PSDF biudžete. Beveik 59 mln. eurų skiriama medicininei reabilitacijai ir sanatoriniam gydymui (daugiau 8 mln. eurų), per 12 mln. skiriama ortopedijos techninėms priemonėms (100 tūkst. eurų daugiau), apie 119 mln. eurų skiriama sveikatos programoms ir kitoms sveikatos draudimo išlaidoms (daugiau 21 mln. eurų).

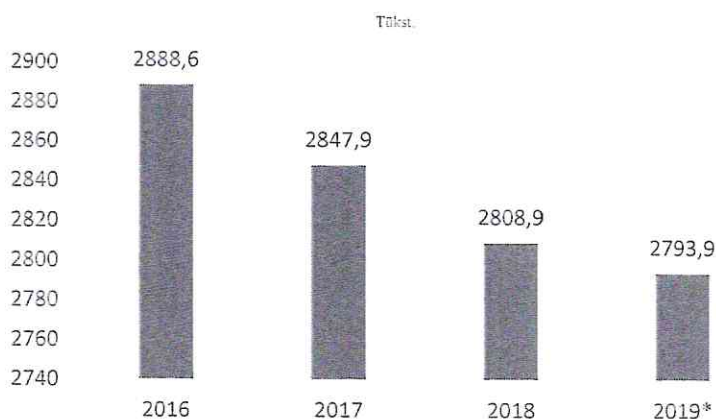
1.3. Demografiniai veiksniai

Situacija sveikatos apsaugos srityje yra nuolat kintanti. Nuolatinis pokyčius lemia senėjanti visuomenė, sparčiai besivystančios sveikatos technologijos, ekonominė ir socialinė šalies bei

Europos Sąjungos situacija, augantys pacientų ir sveikatos priežiūros darbuotojų lūkesčiai ir poreikiai. Atsižvelgiant į tai, reikalinga nuolatinė situacijos stebėseną ir vertinimas, gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių bei nuolatinis tobulėjimas.

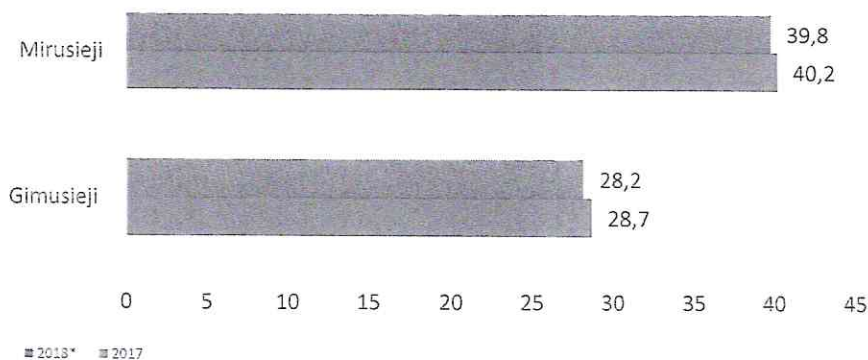
Sveikata yra žmogaus vertybė ir gyvenimo pagrindas, kuris turi būti pakankamai tvirtas, kad būtų sėkmingai sprendžiami kasdienio gyvenimo klausimai, įveikiami socialiniai ir ekonominiai iššūkiai. Visuomenės sveikata yra nacionalinis turtas ir kapitalas, kurio saugojimas ir puoselėjimas yra svarbiausias valstybės tikslas, užtikrinantis šalies socialinę ir ekonominę plėtrą. Sveiki ir darbingi žmonės – šalies ekonomikos augimo ir tvaraus vystymosi garantas.

Nuolatinių gyventojų skaičius. 2019 m. sausio 1 d. Lietuvoje gyveno 2 mln. 793 tūkst. nuolatinių gyventojų (2018 m. sausio 1 d. – 2 mln. 808 tūkst.), remdamasis išankstiniais duomenimis, praneša Lietuvos statistikos departamentas. Per praėjusius metus nuolatinių gyventojų skaičius sumažėjo 39 tūkst., 2017m. – 40 tūkst.



2 pav. Nuolatiniai gyventojai *Metų pradžioje, tūkst. Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Gimstamumas ir mirtingumas. 2018 m. pradžioje gimė 28,2 tūkst. kūdikių. Gimusių kūdikių skaičius, palyginti su 2017 m., sumažėjo 484 šimtais.

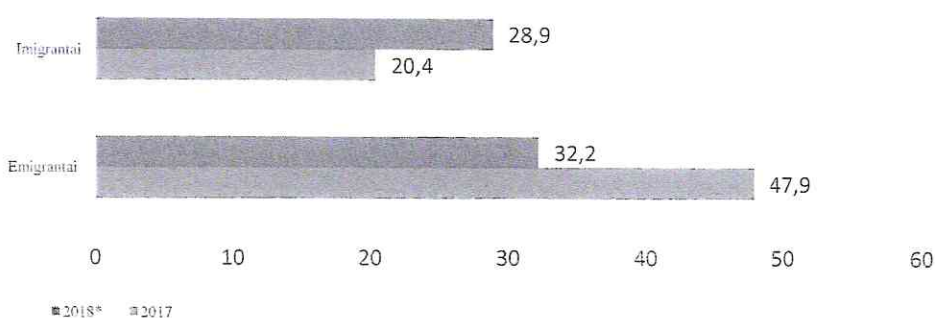


3 pav. Gimstamumas ir mirtingumas *Metų pradžioje, tūkst. Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

2018 metų pradžioje mirė 39,8 tūkst. žmonių, tai 307 šimtais mažiau negu prieš metus. 2017 m. 1 tūkst. gyventojų, teko 14,2 mirusiųjų. 2018 m. 11,6 tūkst. daugiau žmonių mirė negu gimė kūdikių, 2017 m. – 11,5 tūkst.

Lietuvos gyventojų vidutinė gyvenimo trukmė 2017 m. tikėtina 75 metai. Lietuvos gyventojų vidutinė gyvenimo trukmė yra viena iš trumpiausių Europos Sąjungoje, o Lietuvos vyrų – pati trumpiausia Europos Sąjungoje. Lietuvos gyventojų mirtingumo struktūra jau daugelį metų išlieka nepakitusi: vyrauja kraujotakos sistemos ligos, piktybiniai navikai ir išorinės mirties priežastys. Gyventojų stokojimas rūpintis savo sveikata, nesusiformavusi atsakomybė už savo sveikatą, žemas fizinis aktyvumas, nesveikas gyvenimo būdas, paplitę žalingi įpročiai ir pan. lemia didelį lėtinių neinfekcinių ligų rizikos veiksnių (aukšto kraujospūdžio, dislipidemijos ir kt.) paplitimą. Taip pat didėja vaikų sergamumas ir ligotumas, o vaikų skaičius Lietuvoje mažėja.

Emigrantai ir imigrantai. 2018 m. pradžioje Lietuvoje neto tarptautinė migracija sudarė 3292 tūkst. Bendrasis emigracijos rodiklis 2018 m. pradžioje 1 tūkst. gyventojų teko 11,5 emigrantų, o imigracijos bendrasis rodiklis praėjusiais metais sudarė 10,3.



4 pav. Emigrantai ir imigrantai *Metų pradžioje, tūkst. Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Mažėjant gimstamumui ir ilgėjant vidutinei gyvenimo trukmei stebima gyventojų senėjimo tendencija. 2018 m. pradžioje 19,6 proc. visų gyventojų buvo 65 metų ir vyresni, 2014 m. pradžioje – 18,4 procento. 2018 m. pradžioje visų gyventojų 0-14 metų sudarė 15,0 proc.

1 lentelė. Statistinis gyventojų skaičius 2016 m. - 2019 m. Kėdainių rajone

Savivaldybė	2016 m	2017 m	2018 m	2019 m*	Pokytis (+/-) 2016-2019 *m.
Kėdainių rajono savivaldybė	49 053	47 872	46 626	45 889	-3 164

Šaltinis: Statistikos departamento duomenys

*Išankstiniai duomenys

Gyventojų senėjimo procesas yra neigiamas reiškinys, turintis ryškų socialinį, ekonominį poveikį visos šalies plėtrai. Dėl senėjančios visuomenės didėja sveikatos priežiūros, pensionatų, globos ir rūpybos įstaigų poreikis, o kartu ir išlaidos šioms paslaugoms teikti. Kadangi vis didesnę dalį Lietuvos gyventojų sudaro vyresnio amžiaus asmenys, daugėja ir vienišų, globos reikalaujančių žmonių skaičius.

2 lentelė. Gyventojų gimstamumas ir mirtingumas Kėdainių rajono savivaldybėje

Rodiklis/Metai	2016	2017	2018*	Pokytis 2016–2018* m., proc.
Gimė	474	429	375	-20,8
Mirė	789	819	753	-4,6

Natūrali gyventojų kaita	-315	-390	-378	20
--------------------------	------	------	------	----

Šaltinis: Statistikos departamento duomenys

*Išankstiniai duomenys

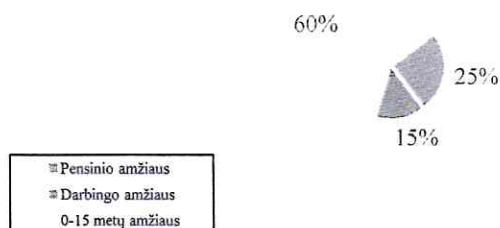
2018 m. Kėdainių rajono savivaldybėje gimė 375 naujagimiai, mirė 753 asmenų. Gimstamumą viršijantis mirtingumas lemia neigiamą natūralią gyventojų kaitą, kuri savivaldybėje 2018 m. siekė -378. Neigiama natūrali gyventojų kaita Kėdainių rajono savivaldybėje išliko visus 2016–2018 m. laikotarpius, kurios didžiausia neigiama reikšmė fiksuota 2017 m. (-390), mažiausia – 2016 m. (-315).

Teigiamas demografinės tendencijas Kėdainių rajone rodo nors ir netolygiai, tačiau mažėjantis mirtingumas (-4,6 proc.). Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad gimstamumas rajone mažėja (-20,8 proc.).

Lietuvoje, mažėjant gimstamumui ir ilgėjant vidutinei gyvenimo trukmei stebima gyventojų senėjimo tendencija. Lietuvos gyventojų vidutinė gyvenimo trukmė yra viena iš trumpiausių Europos Sąjungoje, o Lietuvos vyrų – pati trumpiausia Europos Sąjungoje.

Kėdainių rajono gyventojai senėja. 65 metų ir vyresnio amžiaus žmonių skaičius, tenkantis šimtui vaikų iki 15 metų amžiaus Kėdainių rajone 2018 m. 154 asmenys. 2018 m. Kėdainių rajono savivaldybėje gyveno 10 380 vyresnių nei 65 metų amžiaus gyventojų. Šalyje šios amžiaus grupės gyventojai sudarė 552 317.

Kėdainių rajone nuolatinių gyventojų 2018 m. pasiskirstymas pagal amžiaus grupes 60 proc. sudarė darbingo amžiaus asmenys, pensinio amžiaus 25 proc.



5 pav. Kėdainių rajono savivaldybės nuolatiniai gyventojai pagal amžiaus grupes Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Remiantis statistiniais duomenimis senatvės demografinis koeficientas Lietuvoje kasmet didėja. Kėdainių rajone senyvo amžiaus gyventojų taip pat daugėja. Lietuvos Respublikos mastu, lyginant 2016 m. su 2018 m. senyvo amžiaus žmonių padaugėjo.

Sveikatos rodikliai. Šiuo metu Savivaldybei priklauso 3 sveikatos priežiūros įstaigos: VŠĮ Kėdainių pirminės sveikatos priežiūros centras, VŠĮ Kėdainių ligoninė, Kėdainių rajono savivaldybės visuomenės sveikatos biuras.

VŠĮ Kėdainių pirminės sveikatos priežiūros centras. Teikia pirminio lygio asmens sveikatos priežiūros paslaugas (šeimos gydytojo, pediatro, chirurgo, akušerio-ginekologo, odontologo, psichiatro) prisirašiusiems gyventojams – suaugusiems, vaikams. Teikia skubią medicinos pagalbą centro sudėtyje esančiame Greitosios medicinos pagalbos skyriuje. Teikia Psichikos sveikatos priežiūros paslaugas PSPC centro sudėtyje esančiame Psichikos sveikatos skyriuje.

VŠĮ Kėdainių ligoninė. Teikia antrinio lygio stacionarias, ambulatorines, reabilitacijos, medicininės slaugos ir palaikomojo gydymo asmens sveikatos priežiūros paslaugas.

Kėdainių rajono savivaldybės visuomenės sveikatos biuras. Rūpinasi savivaldybės gyventojų sveikata, vykdo savivaldybės teritorijoje Lietuvos Respublikos įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojamą savivaldybių visuomenės sveikatos priežiūrą, taikant koordinacines, informacines ir kitas profilaktikos priemones, informuoja ir moko gyventojus apie rizikos veiksnius ir pagal galimybes siekia mažinti rizikos veiksnių paplitimą, sergamumą, propaguoja sveikos gyvensenos įgūdžius tarp bendruomenės narių, teikiant kokybiškas visuomenės sveikatos priežiūros paslaugas.

2. VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ

2.1. Teisinė bazė

Vienas iš pagrindinių sveikatos priežiūros tikslų – užtikrinti socialiai teisingą, humanišką, visus pasiekiantį sveikatos paslaugų paskirstymą, t. y. sveikatos išteklių prieinamumą. Valstybės lygiu yra siekiama užtikrinti, kad kiekvienas pilietis turėtų galimybę gauti jam reikalingą gydymą ir kitokią pagalbą. Tai reiškia, kad sveikatos priežiūros paslaugos turėtų būti prieinamos visiems gyventojams, nepriklausomai nuo amžiaus bei gyvenamosios teritorijos.

Sveikatos išteklius sudaro infrastruktūra – sveikatos priežiūros įstaigos ir jose esantys resursai būti suteikti kokybiškas paslaugas, bei žmogiškasis kapitalas - specialistai, galintys suteikti reikiamą pagalbą.

Viešoji įstaiga Kėdainių ligoninė – yra pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kuris savo veikloje vadovaujasi ligoninės įstatais, Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, Lietuvos Respublikos Sveikatos priežiūros įstaigų įstatymu, kitais Lietuvos Respublikos įstatymais ir teisės aktais. Įstaigos savininkas – Kėdainių rajono savivaldybė, (kodas 111103885), adresas J. Basanavičiaus g. 36, LT-57288 Kėdainiai.

Viešoji įstaiga Kėdainių ligoninė yra Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos regiono lygmens viešoji asmens sveikatos priežiūros ne pelno siekianti įstaiga, teikianti jos įstatuose numatytą antrinę asmens sveikatos priežiūrą pagal sutartis su užsakovais.

Ligoninė įregistruota 1997 m. rugsėjo 30 d., buveinė Budrio g. 5, identifikavimo kodas – 191045561. Sveikatos priežiūros įstaigos veiklą apibrėžia 1999 m. rugsėjo 23 d. asmens sveikatos priežiūros licencija Nr. 704 išduota Valstybinės akreditavimo sveikatos priežiūros veiklai tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos.

Įstaigos vizija – šiuolaikiška ir moderni, patraukli pacientams ir darbuotojams gydymo įstaiga, nuolat gerinanti teikiamų paslaugų kokybę ir prieinamumą.

Įstaigos misija – laiku suteikti kokybiškas, pacientų poreikius atitinkančias sveikatos priežiūros paslaugas, racionaliai valdant žmogiškuosius ir finansinius išteklius.

Įstaigos tikslas: teikti kvalifikuotas ir specializuotas asmens sveikatos priežiūros paslaugas, kuo racionaliau panaudojant turimus resursus, būti viena iš mokymų bazių. Pacientų teisėtų poreikių ir lūkesčių tenkinimas – vienas iš svarbiausių ligoninės prioritetų.

Įstaigos pagrindinės veiklos sritys: veikla vykdoma pagal įstaigos asmens sveikatos priežiūros licenciją 1999-09-23 Nr.704 (*atnaujinta 2018.12.31*):

- antrinės stacionarinės sveikatos priežiūros;
- pirminės stacionarinės sveikatos priežiūros - palaikomojo gydymo ir slaugos, paliatyviosios pagalbos;
- antrinės ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros medicinos: vidaus ligų, neurologijos, kardiologijos, gastroenterologijos, pulmonologijos, fizinės medicinos ir reabilitacijos, chirurgijos, akušerijos ir ginekologijos, endokrinologijos, otorinolaringologijos, oftalmologijos, reumatologijos, ortopedijos ir traumatologijos, urologijos, ftiziatrijos, klinikinės fiziologijos, nefrologijos, anesteziologijos ir reanimatologijos, vaikų ligų, vaikų neurologijos, vaikų kardiologijos, vaikų pulmonologijos, echoskopijos, endoskopijos, radiologijos (rentgenodiagnostikos, mamografijos, ultragarsinių tyrimų, kompiuterinės tomografijos), kraujagyslių chirurgijos, neurochirurgijos, infekcinių ligų, onkologijos chemoterapijos; geriatrijos.
- bendrosios asmens sveikatos priežiūros: akušerio praktikos, slaugos (bendrosios praktikos slaugos, psichikos sveikatos slaugos), kineziterapijos, ergoterapijos, masažo, medicinos - refleksoterapijos, dienos stacionaro (invazinio skausmo malšinimo dienos stacionaro);
- kitas ambulatorines asmens sveikatos priežiūros: suaugusiųjų ambulatorinės reabilitacijos I (kvėpavimo sistemos ligų, kraujotakos sistemos ligų), suaugusiųjų ambulatorinės reabilitacijos II (nervų sistemos ligų, judamojo – atramos aparato pažeidimų, kvėpavimo sistemos ligų, kraujotakos sistemos ligų), vaikų ambulatorinės reabilitacijos II (vaikų nervų sistemos ligų, vaikų kvėpavimo sistemos ligų, vaikų judamojo - atramos aparato pažeidimų), vaikų raidos sutrikimų ankstyvosios reabilitacijos, kitas bendrąsias asmens sveikatos priežiūros: patologijos (autopsinių tyrimų, biopsinių tyrimų, histologijos laboratorijų, histochemijos laboratorijų), laboratorinės diagnostikos paslaugas.
- Nedraustiems pacientams privalomuoju sveikatos priežiūros draudimu nemokamai suteikiama skubioji būtinoji pagalba, kitos paslaugos mokamos.

Pagrindinės ligoninės veiklos sritys yra patvirtintos ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriuje. Atsižvelgiant į tai, kad Kėdainių ligoninė yra regiono lygio sveikatos priežiūros įstaiga, kurioje teikiamos visos regiono lygmens ligoninei priskiriamos paslaugos, gyventojų skaičiaus mažėjimas nemažina pacientų srautų. Atsižvelgiant į tai, kad ketvirtojo sveikatos priežiūros įstaigų restruktūrizavimo etape aktyviojo gydymo sveikatos priežiūros paslaugos koncentruojamos regiono ligoninėje, pacientų, skaičius padidėjo.

2.2. VŠĮ Kėdainių ligoninės valdymo organai ir valdymo struktūra

VŠĮ Kėdainių ligoninės valdymo organai ir organizacinė struktūra. Ligoninės struktūrą tvirtina Kėdainių rajono savivaldybė. Aukščiausias ligoninės valdymo organas yra visuotinis dalininkų susirinkimas. Kadangi vienintelis ligoninės dalininkas yra Kėdainių rajono savivaldybė, tai Savivaldybės tarybos sprendimai yra prilyginami visuotinio dalininkų susirinkimo sprendimams.

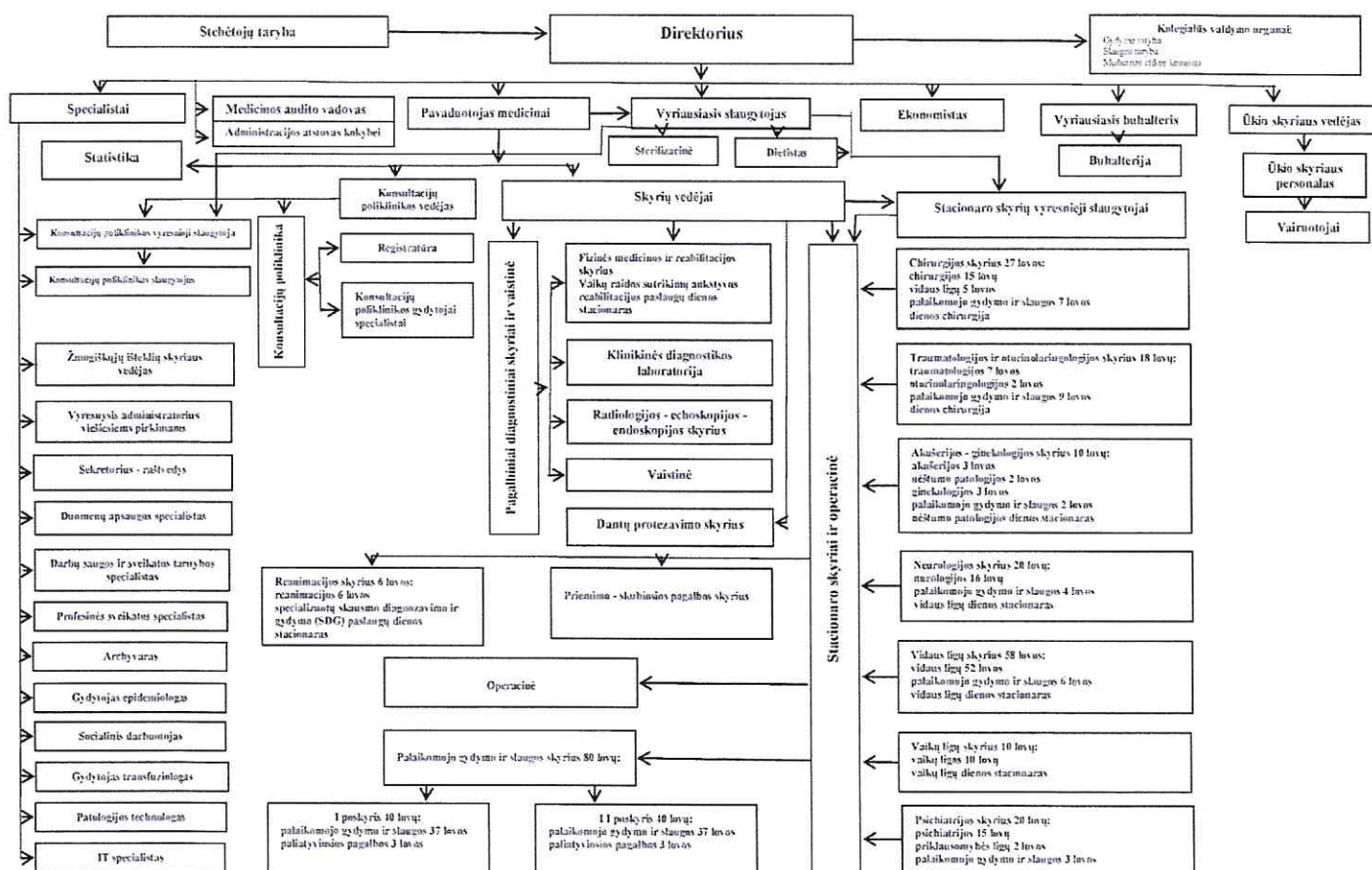
Ligoninei vadovauja direktorius, kuris yra išrenkamas viešojo konkurso būdu. Viešąjį konkursą organizuoja savivaldybė, ji sudaro sutartį su konkursą laimėjusiu direktoriumi.

Šiuo metu Kėdainių ligoninei vadovauja direktorius **Stasys Skauminas**.

VŠĮ Kėdainių ligoninė yra iš Kėdainių rajono savivaldybės turto ir lėšų įsteigta Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos sveikatos priežiūros įstaiga. Įstaigos steigėjas ir savininkas (dalininkas) yra Kėdainių rajono savivaldybė. Įstaigos valdymo organai yra: visuotinis dalininkų susirinkimas ir vienasmenis valdymo organas – Įstaigos vadovas (direktorius).

Įstaigos direktorius organizuoja Įstaigos veiklą ir veikia Įstaigos vardu santykiuose su kitais juridiniais ir fiziniais asmenimis bei valdžios institucijomis, vadovaudamasis teisės aktais sudaro ir nutraukia darbo sutartis su sveikatos priežiūros specialistais ir kitais Įstaigos darbuotojais. Įstaigos direktorius atsako už finansinės atskaitomybės sudarymą, duomenų ir dokumentų pateikimą juridinių asmenų registrai, metinės finansinės atskaitomybės ir metų veiklos ataskaitos pateikimą Įstaigos savininkui, informacijos apie Įstaigos veiklą pateikimą visuomenei, kitus veiksmus, kurie numatyti teisės aktuose bei Įstaigos įstatuose.

VIEŠOSIOS ISTAIGOS KĖDAINIU LIGONINĖS VALDYMO STRUKTŪRA



6 pav. VŠĮ Kėdainių ligoninės valdymo struktūra Šaltinis: VŠĮ Kėdainių ligoninė

2.3. Žmogiškieji ištekliai

Visą Įstaigoje dirbantį personalą galima suskirstyti į kelias kategorijas: administracija, gydytojai, slaugos personalas ir kitas personalas. 2018 m. įstaigoje iš viso dirba 563 asmenys, buvo 515,95 etatai, iš jų: valdymo dalies personalo 13 etatų, gydytojai – 114,48 etato, slaugos personalas – 192,60 etato, kiti slaugytojai 45,25 etatai, kitas personalas – 133,50 etatai. Įstaigos bendras darbuotojų skaičius lyginant su 2016 metais padidėjo – 3,11 proc. 2018 m. lyginant su 2016 m. etatų skaičius sumažėjo 1,05 proc.

3. lentelė. VŠĮ Kėdainių ligoninės darbuotojai 2016–2018 m.

Personalas	2016	2017	2018
Administracija	13	12	31
Gydytojai	152	147	156
Slaugytojai	240	239	195
Kiti slaugytojai	-	-	48
Kitas personalas	141	143	135
Iš viso	546	541	563

Šaltinis: VŠĮ Kėdainių ligoninė

2.4. Teikiamos paslaugos VŠĮ Kėdainių ligoninėje

Kėdainių ligoninė tai - regioninė daugiaprofilinė gydymo įstaiga, teikianti diagnostikos, gydymo, reabilitacijos bei slaugos paslaugas. Įstaigoje dirba aukštos kvalifikacijos gydytojai bei slaugos specialistai.

Ypatingas dėmesys skiriamas paslaugų kokybei bei modernių technologijų diegimui. Ligoniai gydomi šiuolaikiniais vaistais, masažu, gydomąja mankšta, vandens, elektros metodu, tiriami rentgenu, ultragarsu, kompiuteriniu tomografu, kitais metodais. Ligoninėje diagnozuojamos ir gydomos vidaus organų, chirurginės, ginekologinės, nervų sistemos, ausų, nosies, gerklės ligos, suaugusiųjų psichikos sutrikimai.

Struktūra finansiniais metais. 2018 metais VŠĮ Kėdainių ligoninėje funkcionavo 252 stacionaro lovos. Viešosios įstaigos Kėdainių ligoninės struktūrą sudarė 25 skyriai.

4 lentelė. VŠĮ Kėdainių ligoninėje teikiamos paslaugos

Pirminio lygio ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros paslaugos

Prisirašiusio prie pirminės ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros įstaigos gyventojo aptarnavimas šios PAASPI nedarbo metu kitoje asmens sveikatos priežiūros įstaigoje

Antrinio lygio ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros paslaugos

Akušerio ginekologo

Anesteziologo reanimatologo

Chirurgo
Dermatovenerologo
Echoskopuotojo
Endokrinologo
Endoskopuotojo
Fizinės medicinos ir reabilitacijos gydytojo (suaugusiems)
Fizinės medicinos ir reabilitacijos gydytojo (vaikams)
Ftiziatrio
Gastroenterologo
Geriatro
Gydytojo specialisto konsultacija su kolonoskopija ir, jei reikia, biopsijos medžiagos paėmimu
Gydytojo specialisto konsultacija su kolonoskopija ir, jei reikia, biopsijos medžiagos paėmimu, taikant intraveninę nejautrą
Kalbos korekcija
Kardiologo
Klinikinio fiziologo
Kraujagyslių chirurgo
Logopedo (profilaktinis patikrinimas)
Mamogramų atlikimo paslauga
Mamogramų vertinimo paslauga
Nefrologo
Neurochirurgo
Neurologo
Oftalmologo
Ortopedo traumatologo
Otorinolaringologo
Pulmonologo
Radiologo
Radiologo (kurios metu naudojamos teleradiologijos priemonės; teikiama suaugusiems)
Radiologo (kurios metu naudojamos teleradiologijos priemonės; teikiama vaikams)
Reumatologo
Urologo
Urologo konsultacijos ir priešinės liaukos biopsijos paslauga
Vaikų kardiologo
Vaikų ligų gydytojo
Vaikų neurologo
Vaikų oftalmologo
Vaikų ortopedo traumatologo
Vaikų pulmonologo

Vidaus ligų gydytojo

Dienos stacionaro paslaugos

Vaikų ligos

Vaikų raidos sutrikimų ankstyvosios reabilitacijos paslauga

Vidaus ligos

Nėštumo patologijos

Specializuotų skausmo diagnozavimo ir gydymo

Brangieji tyrimai ir procedūros

Daugiafazė kontrastinė kompiuterinė tomografija

Daugiafazė kontrastinė kompiuterinė tomografija (kai teikiama teleradiologijos paslauga)

Kompiuterinė tomografija

Kompiuterinė tomografija(kai teikiama teleradiologijos paslauga)

Stacionarinės asmens sveikatos priežiūros paslaugos

Abdominalinė chirurgija

Akušerija

Asmuo slaugantis vaiką

Chirurgija

Ginekologija

Neonatologija

Nėštumo patologija

Neurologija

Ortopedija-traumatologija

Otorinolaringologija

Otorinolaringologija (vaikams)

Priėmimo - skubios pagalbos paslaugos

Priklausomybės ligų psichiatrija II

Psichiatrija II

Reanimacija

Reanimacija (teikiama vaikams)

Stebėjimo paslauga

Vaikų ligos II

Vidaus ligos

Dienos chirurgijos paslaugos

Dermatologinės ir plastinės procedūros

Dienos chirurgija I

Dienos chirurgija II

Dienos chirurgija III

Dienos chirurgija IV

Dienos chirurgija V

Dienos chirurgija VI

- Ginekologinės procedūros
- Kvėpavimo sistemos procedūros
- Nosies, burnos ir ryklės procedūros
- Raumenų ir skeleto sistemos procedūros
- Širdies ir kraujagyslių sistemos procedūros
- Šlapimo sistemos procedūros
- Virškinimo sistemos procedūros
- Vyro lytinių organų procedūros
- Slauga ir palaikomasis gydymas
- Slauga ir palaikomasis gydymas
- Ambulatorinės chirurgijos paslaugos
- Ambulatorinė chirurgija I
- Ambulatorinė chirurgija II
- Ambulatorinė chirurgija III

Šaltinis: TLK

Vertinant ligoninės stacionare teikiamas antrojo lygio paslaugas, pažymėtina, kad jos prisitaiko prie nuolat keliamų vis didesnių reikalavimų gydymui, diagnostikai, personalui, diegiamos pažangios technologijos.

Lovų skaičius aktyviam gydymui ligoninės stacionaro skyriuose per kelerius metus kito dėl paslaugų struktūros pokyčių. Sudėtingėjant gydymo atvejams, aktyviojo gydymo lovos funkcionavimo rodiklis turi būti ne mažesnis 300 dienų per metus (dabar 308,96). Trumpa gulėjimo trukmė blogina lovos funkcionavimo rodiklį, bet suteikia galimybę įstaigai teikiamų paslaugų kokybės dėka išgydyti daugiau pacientų. 2018 m. lyginant su 2017 m. lovos funkcionavimas -1,14 proc.

5 lentelė. Kėdainių ligoninės rodikliai

Įstaigos pavadinimas	2018 m.	
	Lovų skaičius	Lovos funkcionavimas
VŠĮ Kėdainių ligoninė	252	308,96

Šaltinis: VŠĮ Kėdainių ligoninė

Nacionalinės sveikatos sistemos prioritetas - teikti daugiau dienos chirurgijos, stebėjimo bei skubiosios pagalbos paslaugų. Ligoninėje laikomasi šios strategijos, todėl, taikant šiuolaikinius operacijų atlikimo bei pacientų gydymo metodus, pasiekiamas geras rezultatas – stebėjimo paslaugos Kėdainių ligoninėje abu rodikliai tik didėjo. Žemiau pateiktoje lentelėje teikiamos paslaugos 2017 m. lyginant su 2018 metais tik augo.

6 lentelė. Stebėjimo ir ambulatorinės chirurgijos suteiktų paslaugų palyginimas 2017 m. ir 2018 m.

Įstaigos pavadinimas	Stebėjimo paslaugos			Skubios pagalbos skaičius - priėmimo skyriaus veiklos apimtys		
	2017 m.	2018 m.	Pokytis	2017 m.	2018 m.	Pokytis

			Vnt.	Proc.			Vnt.	Proc.
VšĮ Kėdainių ligoninė	2170	2 367	197	9,08	2 442	2 733	291	11,92

Šaltinis: VšĮ Kėdainių ligoninė

Dienos chirurgijos paslauga teikiama stacionaro chirurginio profilio skyriuose, tačiau išskiriama į atskirą grupę ir įvardijama kaip prioritutinė. Iš žemiau pateiktos lentelės dienos chirurgijos paslaugų apimtis didėjo, o dienos stacionarių paslaugų santykis lyginant 2017 m. su 2018 m. padidėjo 9,81 proc.

7 lentelė. Dienos chirurgijos ir dienos stacionaro suteiktų paslaugų palyginimas 2017 m. ir 2018 m.

Įstaigos pavadinimas	Dienos chirurgija				Dienos stacionaras			
	2017 m.	2018 m.	Pokytis		2017 m.	2018 m.	Pokytis	
			Vnt.	Proc.			Vnt.	Proc.
VšĮ Kėdainių ligoninė	907	966	59	6,5	1 397	1 534	137	9,81

Šaltinis: VšĮ Kėdainių ligoninė

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

VšĮ Kėdainių ligoninės veiklos naujoviškumas. Dėl laboratorijoje instaliuotos modernios diagnostinės aparatūros bei įdiegtų automatizuoto valdymo ir informacinių technologijų sistemų greitai ir kokybiškai atliekami tyrimai, reikalingi profilaktiniam sveikatos patikrinimui ir įvairių ligų ankstyvai diagnostikai: bendri kraujo ir šlapimo tyrimai, mažakraujystę atspindintys rodikliai, skydliaukės tyrimai, infekciniai žymenys, krešėjimo sistemos tyrimai ir kiti rutininiai tyrimai dėl bendros sveikatos būklės. Siekiant teikti kokybiškas ambulatorines ir stacionarines sveikatos priežiūros paslaugas, gydant, diagnozuojant, slaugant, reabilituojant pacientus, vykdamas sveikatos stiprinimą ir ligų prevenciją, ligoninės gydytojai ir slaugytojos tobulinasi įvairiuose kursuose.

2018 metais įstaigoje įsteigtas geriatrijos kabinetas, kuris padeda užtikrinti vyresnio amžiaus asmenų sveiką nepriklausomą senėjimą, ir siekia sumažinti neigiamą sveikatos sutrikimų poveikį gyvenimo kokybei, savarankiškumui ir darbingumui bei atitinkamai užkirsti kelią socialinei atskirčiai. Pagrindinis gydymo geriatrijos kabineto tikslas – pagerinti oriam žmogaus gyvenimui būtinas biopsichosocialines funkcijas, grąžinti jį į bendruomenę.

Taip pat 2018 m. Kėdainių ligoninėje, šalia reanimacijos skyriaus, duris atvėrė specializuotų skausmo diagnozavimo ir gydymo dienos stacionaras. Šio stacionaro tikslas – padėti pacientams, turintiems lėtinį skausmą, trunkantį daugiau nei tris mėnesius, išlikusį po operacijų arba atsiradusį per gyvenimą, ir kurio nepavyko pagydyti nei šeimos gydytojui, nei gydytojams specialistams. Tokiems ligoniams bandoma padėti, taikant tikslias vaistų injekcijas į skausmo židinį.

2.5. Planavimo sistema

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.

VŠĮ Kėdainių ligoninės veikla planuojama vadovaujantis valdymo organų patvirtintais strateginiais veiklos planais. Veikla vykdoma pagal įstaigos asmens sveikatos priežiūros licenciją 1999-09-23 Nr.704 (*atnaujinta 2018.12.31*).

Įstaigos vizija – šiuolaikiška ir moderni, patraukli pacientams ir darbuotojams gydymo įstaiga, nuolat gerinanti teikiamų paslaugų kokybę ir prieinamumą.

Įstaigos misija – laiku suteikti kokybiškas, pacientų poreikius atitinkančias sveikatos priežiūros paslaugas, racionaliai valdant žmogiškuosius ir finansinius išteklius.

Pagrindinis veiklos tikslas - teikti kvalifikuotas ir specializuotas asmens sveikatos priežiūros paslaugas, kuo racionaliau panaudojant turimus resursus, būti viena iš mokymų bazių. Pacientų teisėtų poreikių ir lūkesčių tenkinimas – vienas iš svarbiausių ligoninės prioritetų.

Įstaigos veiklos kryptys:

- Sergamumo ir mirtingumo rajone mažinimas, naudojant naujausius mokslo pasiekimus ir technologijas.
- Kokybiškų sveikatos priežiūros paslaugų užtikrinimas.
- Stacionarių paslaugų apimties mažinimas, plečiant alternatyvias veiklos formas: dienos stacionarą, pacientų stebėjimą priėmimo–skubios pagalbos skyriuje, II lygio ambulatorines – konsultacines paslaugas, dienos chirurgiją ir kt.

Igyvendinus Įstaigos tikslą, bus sudarytos prielaidos: sveikatos priežiūros paslaugų kokybės ir prieinamumo gerinimui; pacientų pasitenkinimo gaunamomis sveikatos priežiūros paslaugomis didėjimui; paslaugų spektro plėtrai; palankios sveikatai darbo aplinkos kūrimui; personalo profesinės kompetencijos tobulinimui; konstruktyviam ir sėkmingam bendravimui ir bendradarbiavimui su pacientais; ligoninės veiklos adaptavimui, atsižvelgiant į paciento poreikius; konkurencingumo sąlygų sudarymui; teigiamam pacientų rinkos ir srautų poveikiui.

2.6. Finansiniai ištekliai

Įstaiga, tvarkydama apskaitą ir rengdama finansinę atskaitomybę, 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.

Lyginant sveikatos priežiūros finansavimo šaltinius, visose ir Europos šalyse, pagrindinis sveikatos priežiūros finansavimo šaltinis yra valstybės lėšos. Lietuvoje sveikatos priežiūra finansuojama PSDF biudžeto lėšomis ir tokia sistema užtikrina apdraustiesiems privalomuoju sveikatos draudimu sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumą, galimybę gauti kompensuojamuosius vaistus ir medicinos pagalbos priemones, nepatiriant didelių išlaidų susirgus.

Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos (VLK), kasmet rengianti PSDF biudžeto projektą, kuris yra tvirtinamas Seime, šioje sistemoje atlieka svarbų vaidmenį ne tik kaip aktyvus biudžeto formavimo pasiūlymų rengėjas, bet ir kaip mokėtojas už suteiktas draudžiamiesiems sveikatos priežiūros paslaugas.

VšĮ Kėdainių ligoninė yra sėkmingai dirbanti įstaiga ir 2017 m., ir 2018 m. metus baigė be nuostolio. Žemiau pateikiame pagrindinius įstaigos finansavimo šaltinius.

8 lentelė. VšĮ Kėdainių ligoninės pagrindiniai finansavimo šaltiniai

Įstaiga		2017 m.	2018 m.
VšĮ Kėdainių ligoninė	PSDF biudžetas P.S. (uždirbtos pajamos)	6 912 139,17	8 360 756,76
	Savivaldybės biudžetas: P.S. gautas finansavimas	109 480,75	158 300,62

Šaltinis: VšĮ Kėdainių ligoninė

Sveikatos apsaugos sistema finansuojama visų mokesčių mokėtojų lėšomis, todėl būtina užtikrinti, kad lėšos, skiriamos viešojo gydymo įstaigų tinklui išlaikyti, būtų naudojamos kuo efektyviau.

2018 m. pagrindinės Įstaigos veiklos pajamos sudarė 9 007 550,08 EUR (arba 11,26 proc. daugiau negu 2017 m.). Pagrindinės veiklos pajamas sudarė finansavimo pajamos iš PSDF biudžeto sudarė (8 360 756,76 EUR) ir pagrindinės veiklos kitos pajamos (646 793,32 EUR). Pagrindinis Įstaigos lėšų šaltinis yra pajamos, gaunamos už suteiktas paslaugas pagal sutartį su Kauno teritorine ligonių kasa.

9 lentelė. VšĮ Kėdainių ligoninės finansiniai rodikliai

	VšĮ Kėdainių ligoninė	
	2017 m.	2018 m.
Įstaigos turtas, iš jų:	1 759 724,83	1 798 605,55
trumpalaikis turtas	1 129 364,35	1 190 631,59
Gautinos sumos	586 782,57	926 742,07
Pinigai	217 217,26	48 863,52
Įsipareigojimai:	1 133 666,77	1 175 344,42
iš jų trumpalaikiai įsipareigojimai	860 277,26	934 120,55
Sukauptas perviršis ar deficitas, iš jų:	-108 992,09	-93 578,02
einamųjų metų	105 781,85	15 414,07
Pajamos	8 096 024,12	9 007 550,08
Sąnaudos	-7 990 242,27	-8 992 136,01

Šaltinis: VšĮ Kėdainių ligoninė

Nors valstybės skiriama suma vieno asmens sveikatos apsaugai Lietuvoje auga, tačiau didelės dalies valstybinių ir savivaldybių sveikatos priežiūros įstaigų biudžetai yra deficitiniai. Pagrindinės priežastys lemiančios įstaigų, nuostolingai baigiančių finansinius metus, skaičiaus

augimą – plaukiojantis koeficientas ir limituotas įstaigų teikiamų paslaugų kiekis.

Plaukiojantis koeficientas lemia, kad teikiamų paslaugų įkainis nėra tolygus patiriamoms sąnaudoms, o įstaigos teikiamų paslaugų kiekis ribojamas sutartyse su TLK nustatytomis pinigų sumomis, todėl dažniausiai virš numatyto limito suteiktos paslaugos finansuojamos taikant mažesnę įkainį ir sveikatos priežiūros įstaigos negali tenkinti dalies gyventojų poreikių.

2.7. Ryšių sistema, informacinės ir komunikavimo sistemos

Šiuo metu Įstaigoje yra apie 170 kompiuterizuotų darbo vietų, kurios sujungtos į bendrą Įstaigos vidinį tinklą. Kiekvienais metais pagal galimybes atnaujinama įranga – kompiuteriai, spausdintuvai, tinklas, serveriai. Darbo kabinetuose įrengtos kompiuterizuotos darbo vietos, kuriomis naudojasi tiek gydytojai, tiek kartu su jais dirbantys slaugos darbuotojai.

Įstaigos internetinėje svetainėje <http://www.kedainiuligonine.lt/> skelbiama aktualiausia informacija pacientui apie teikiamas paslaugas, mokamas ir nemokamas paslaugas, gydytojų bei padalinių telefonai konsultacijai ir registracijai, bei kita informacija.

Ligoninėje naudojamos šios informacinės sistemos:

- Vaizdų archyvavimo informacinė sistema, kuri leidžia peržiūrėti skaitmeninius vaizdus gydytojo kabinete bei esant poreikiui įrašyti į laikmeną.
- Įranga, naudojama echokardiografiniams tyrimams atlikti, yra tiesiogiai sujungta įrengtu VPN tinklu <http://eli.cardio.lt> su Santariškių klinikų informacine sistema.
- Buhalterinės apskaitos, žmogiškųjų išteklių ir valdymo apskaitos informacinės sistemos, kurios padeda valdyti finansus ir žmogiškuosius išteklius.
- Elektroninės sveikatos istorijos sistema (toliau – ESIS), kuri leidžia peržiūrėti ir tvarkyti įstaigos pacientų duomenys bei pasirašyti el. dokumentus (e. receptas, gimimo liūdijimas, mirties liūdijimas, epikrizė, siuntimas, siuntimo atsakymas, nedarbingumo pažymėjimas).
- Neščiųjų, gimdyvių ir naujagimių sveikatos duomenų tvarkymo informacinė sistema (NGN IS)

Įstaigos naudojama informacinė sistema (ESIS) yra pilnai integruota su Valstybinės ligonių kasos IS SVEIDRA (APAP, PRAP, RSAP posistemėmis) bei SODROS IS.

E. sveikatos informacinės sistemos palaikymo ir tobulinimo VŠĮ Kėdainių ligoninėje programa (toliau – Programa) parengta, įgyvendinant Lietuvos e. sveikatos sistemos 2015-2025 m. plėtros programos tikslus ir uždavinius, siekiant didinti sukurtų e. sveikatos sistemos priemonių naudą ir įgyvendinti tvaraus e. sveikatos sistemos priemonių techninio veikimo ir plėtros modelį. Tikslas didinti teikiamų asmens sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumą ir kokybę VŠĮ Kėdainių ligoninėje, plėtojant E. sveikatos paslaugas ir užtikrinant jau sukurtų sprendimų panaudojimą, sąveikumą ir integraciją.

2.8. Vidaus darbo tvarka ir kontrolė

Įstaigos veiklos viešumui užtikrinti sudaroma stebėtojų taryba. Stebėtojų taryba sudaroma iš šių narių: darbo tarybos pirmininko; darbo tarybos pirmininko pavaduotojo; darbo tarybos sekretorės; darbo tarybos narių.

Stebėtojų taryba analizuoja Įstaigos administracijos veiklą; išklauso ir įvertina Įstaigos direktoriaus parengtą metinę veiklos ataskaitą; derina Įstaigos direktoriaus sprendimo projektus dėl darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos; teikia pasiūlymus Kėdainių rajono savivaldybei ir Įstaigos administracijai dėl paslaugų prieinamumo, kokybės, efektyvumo bei kitais klausimais.

Įstaigoje sudaromos gydymo ir slaugos tarybos, kurių sudėtį įsakymu tvirtina Įstaigos direktorius. Įstaigos gydymo ir slaugos tarybos sudaromos geresnei sveikatos priežiūros paslaugų teikimo kokybei užtikrinti Įstaigoje. Gydymo taryba yra patariamasis organas, kuris svarsto asmens sveikatos priežiūros organizavimo bei tobulinimo, naujų asmens sveikatos priežiūros technologijų įsigijimo ir kt. klausimus ir teikia rekomendacinio pobūdžio pasiūlymus Įstaigos administracijai. Slaugos taryba yra patariamasis organas, kuris svarsto pacientų slaugos organizavimo bei tobulinimo klausimus ir teikia rekomendacinio pobūdžio pasiūlymus Įstaigos administracijai. Gydymo tarybai pirmininkauja Įstaigos direktorius arba jo įgaliotas administracijos darbuotojas. Slaugos tarybai pirmininkauja Įstaigos vadovas arba jo įgaliotas administracijos darbuotojas.

Įstaigoje sudaroma medicinos etikos komisija, kuri kontroliuoja, kaip laikomasi medicinos etikos reikalavimų. Medicinos etikos komisijos sudarymą ir veiklos organizavimo tvarką nustato jos nuostatai, patvirtinti direktoriaus ir atitinkantys LR Sveikatos apsaugos ministerijos patvirtintų Pavyzdinių medicinos etikos komisijos nuostatų reikalavimus.

Vadovaujantis 2008 m. balandžio 29 d. LR SAM įsakymo Nr. V-338 punktu 13.3 „Dėl minimalių asmens sveikatos priežiūros paslaugų kokybės reikalavimų aprašo tvirtinimo“ Įstaigos vadovo įsakymu VŠĮ Kėdainių ligoninėje įsteigta Medicininio audito tarnyba. Medicininio audito tarnybos veiklos tikslas – asmens sveikatos priežiūros paslaugų kokybės užtikrinimas, vertinimas ir gerinimas. Asmens sveikatos priežiūros paslaugų kokybės vertinimas vykdomas atliekant planinius ir neplaninius auditus, kurių tikslas – nurodyti neatitikimus, kurie trukdo teikti kokybiškas paslaugas, bei teikti rekomendacijas vadovybei ir kitų lygių darbuotojams atlikti savo pareigas geriau, atsižvelgiant į nustatytą Įstaigos strategiją, vadovaujantis Lietuvos Respublikos įstatymais, Vyriausybės nutarimais, Sveikatos apsaugos ministerijos įsakymais ir kitais teisės aktais.

3. SSGG ANALIZĖ

10 lentelė. VŠĮ Kėdainių ligoninės SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
- Mokslu ir pažangiomis technologijomis pagrįstos, saugios sveikatos priežiūros paslaugos. - Kvalifikuotas, iniciatyvus bei motyvuotas personalas. - Vykdomas nuolatinis gydytojų ir slaugytojų	- Nepakankamas finansavimas Įstaigos iniciatyvoms įgyvendinti. - Nepakankamai išplėtotą elektroninę informacinę sistemą. - Ne iki galo sutvarkyta Įstaigos teritorija.

kvalifikacijos vertinimas ir kėlimas. • Aktyvus dalyvavimas ES, valstybės ir savivaldybės finansuojamuose projektuose, siekiant teikti kokybiškesnes sveikatos priežiūros paslaugas. • Atnaujinama bei įsigyjama šiuolaikiška, moderni įranga. • Dauguma Įstaigos klientų (pacientų) yra patenkinti teikiamomis paslaugomis. • Teigiamas Įstaigos finansinės veiklos rezultatas. • Įstaigoje įdiegtos ir naudojamos informacinės sistemos.	• Įstaiga galėtų vykdyti daugiau sveikatinimo projektų, prevencinių programų ir pritraukti tokių projektų (programų) dalyvių.
Galimybės	Grėsmės
• Papildomo finansavimo pritraukimas (per programas, labdarą ir t.t.). • Augantis PSDF biudžetas sudaro prielaidas Įstaigai gauti didesnes pajamas dėl išaugusių paslaugų įkainių. • Įstaigos teikiamų paslaugų optimizavimas, jų kokybės bei Įstaigos darbo efektyvumo tobulinimas. • LST EN ISO 9001:2008 standarto reikalavimus atitinkančios kokybės vadybos sistemos diegimas. • Įstaigos darbuotojų apmokėjimo už papildomą darbą ir kitų motyvaciją skatinančių svertų sistemos (remiantis kokybiškais užduočių atlikimais) įdiegimas. • Informacinių technologijų diegimas ir tobulinimas. • ES fondų ir valstybės parama Įstaigos teritorijai sutvarkyti ir pastatams atnaujinti.	• Nesibaigianti sveikatos apsaugos sistemos reforma. • Senstanti visuomenė, kuri lemia augančias išlaidas sveikatos priežiūros srityje. • Ribotos išorinių finansavimo šaltinių pritraukimo galimybės. • Ribotos galimybės teikti mokamas paslaugas dėl nepakankamo gyventojų mokumo. • Ribotas PSDF biudžetas visų medicinos paslaugų finansavimui. • Auganti konkurencija tarp sveikatos priežiūros įstaigų dėl PSDF lėšų.

4. STRATEGINĖS KRYPTYS

Lietuvoje sveikatos priežiūros infrastruktūros aprėptis bei žmogiškieji ištekliai sudaro tinkamas sąlygas suteikti kokybiškas ir visiems prieinamas paslaugas. Vis dėlto, kertiniai sveikatos rodikliai rodo, kad stipriai atsiliekama nuo kitų ES šalių, todėl didesnis dėmesys turi būti skiriamas teikiamų paslaugų kokybei bei efektyvumui užtikrinti. Sveikata tampa svarbiu ekonomikos augimo veiksniu, todėl itin svarbu, kad kiekviena įstaiga imtųsi reikiamų priemonių bei veiksmų, užtikrinančių paslaugų kokybę įstaigos lygmenyje.

Šiuo metu pacientų ir darbuotojų poreikių tenkinimas bei efektyvumo didinimas yra pagrindinės tobulintinos sritys VŠĮ Kėdainių ligoninėje. Ligoninė turi gausius tiek žmogiškuosius, tiek infrastruktūros išteklius, kuriuos racionaliai panaudojant bei efektyviai planuojant ligoninėje vykdomus veiklos procesus bus įgyvendinama ligoninės *misija- laiku suteikti kokybiškas, pacientų poreikius atitinkančias sveikatos priežiūros paslaugas, racionaliai valdant žmogiškuosius ir finansinius išteklius.*

Siekiant įgyvendinti VŠĮ Kėdainių ligoninės *viziją – šiuolaikiška ir moderni, patraukli pacientams ir darbuotojams gydymo įstaiga, nuolat gerinanti teikiamų paslaugų kokybę ir prieinamumą*, 2023 metams ligoninė turi orientuotis ir tobulinti 3 pagrindines strategines kryptis:

1. Dėmesys pacientui. Siekdama maksimaliai aukštos paslaugų kokybės, ligoninė numato kurti sąlygas, leidžiančias suteikti prieinamas, efektyvias, saugias, visapusiškas sveikatos priežiūros paslaugas, taikant modernias procedūras ir efektyvius gydymo būdus pacientams, kuriems tokios paslaugos yra reikalingos. Ligoninė įsipareigoja investuoti į reikiamą infrastruktūrą, kad galėtų užtikrinti kokybės standartus atitinkančią paslaugų suteikimo vietą ir įrangą bei stiprinti žmogiškąjį kapitalą, kad paslaugas teiktų kompetentingi, atsakingi ir geranoriški specialistai. Siekiama, kad paslaugų kainos atitiktų ligoninės galimybes ir būtų prieinamos pacientams. Ligoninė prisiima atsakomybę, kad teikiamos paslaugos atneštų lūkesčius atitinkančius rezultatus.

Orientaciją į pacientą ir paslaugų kokybės užtikrinimas numatomas tobulinant šiuo metu teikiamų paslaugų kokybinius parametrus bei įvedant naujas paslaugų rūšis. Ryšio su pacientu stiprinimui ligoninė numato taikyti pacientų poreikių tyrimus, vykdyti stebėseną ir vertinimą bei skatinti grįžtamąjį ryšį.

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

Siekiant stiprinti žmogiškąjį kapitalą, projektuojamu laikotarpiu numatoma investuoti į personalo kompetencijų – tiek medicininių, tiek vadybinių – ugdymą. Medicininės kompetencijos yra tiesiogiai susijusios su organizacijos teikiamų paslaugų kokybe ir rezultatais, tad kuriant šiuolaikišką, modernią, kokybiškas sveikatos priežiūros paslaugas teikiančią organizaciją, svarbu

skatinti nuolatinį profesinį komandos narių tobulėjimą. Vadybinių personalo kompetencijų ugdymas yra svarus indėlis į efektyvios organizacijos veiklos (procesų valdymo, sprendimų priėmimo, bendradarbiavimo) kūrimą.

3. Efektyvumo didinimas. Šios strateginės krypties įgyvendinimas yra paremtas strateginiu išteklių (finansinių ir žmogiškųjų) planavimu bei veiklos procesų tobulinimu. Efektyvus finansinių išteklių valdymas apima tiek reikalų pajamų užtikrinimą plečiant teikiamų paslaugų spektrą bei peržiūrint paslaugų apmokestinimo tvarką, tiek ligoninės sąnaudų optimizavimą tikslingai panaudojant turimą infrastruktūrą, žmogiškąjį kapitalą ir kitus išteklius. Tuo tarpu efektyvus personalo valdymas reiškia subalansuotą ligoninės organizacinę struktūrą ir žmogiškųjų resursų panaudojimo planavimą atsižvelgiant į realų poreikį.

5. VEIKLOS STRATEGINIS PLANAS

11 lentelė. VŠĮ Kėdainių ligoninės veiklos strateginis planas 2019-2023 metais.

Kryptis	Tikslas	UŽDAVINYS	VYKDYMAS
1. Dėmesys pacientui	1.1. Užtikrinti pacientų patirties valdymą	1.1.1. Tirti pacientų poreikius, lūkesčius bei pasitenkinimą dėl teikiamų paslaugų	Užtikrinant ligoninės kryptingą orientavimąsi į pacientą svarbu vykdyti išsamius pacientų lūkesčių, poreikių ir pasitenkinimo tyrimus. Tam būtina atnaujinti esamą tyrimo anketą įtraukiant daugiau atvirų klausimų. Taip pat reikėtų išsikelti tikslus, kad bent 25 procentai pacientų kiekviename ligoninės skyriuje užpildytų anketas ir būtų išlaikomas ne mažesnis 80 procentų pasitenkinimo rodiklis visuose ligoninės skyriuose. Šias priemones planuojama įgyvendinti 2019-2023 metais. Koordinuoja vidaus audito grupę, o apklausas ligoninės struktūriniuose skyriuose vykdo atitinkamų skyrių vyresniosios slaugytojos ir jų koordinuojamos vidinės komandos.
		1.1.2. Gerinti teikiamų paslaugų kokybę remiantis anketinėmis apklausomis	Vertinant pacientų poreikių, lūkesčių ir pasitenkinimo rodiklius svarbu reaguoti į gaunamus duomenis bei atitinkamai gerinti teikiamų paslaugų kokybę tose srityse, kurias nurodo pacientai. Tikslas – siekti, kad paslaugų kokybė bei jų prieinamumas pagerėtų visiems pacientams nuolat atnaujinant bei tobulinant šiuo metu teikiamas paslaugas. Priemonės, skirtos šiai iniciatyvai įgyvendinti, yra tęstinės, nes ir pats paslaugų kokybės gerinimo procesas yra nuolatinis, ir bus įgyvendinamos 2019-2023 metų laikotarpiu. Iniciatyvą ligoninės mastu koordinuoja vidaus audito grupė ir ligoninės vyriausioji slaugytoja. Skyriuose už nuolatinį paslaugų gerinimą yra atsakingi skyrių vadovai ir vyresniosios slaugytojos.
	1.2. Tobulinti teikiamas asmens sveikatos priežiūros paslaugas	1.2.1. Modernizuoti teikiamų asmens sveikatos priežiūros paslaugų infrastruktūrą	Labai svarbu modernizuoti teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų infrastruktūrą. Infrastruktūros modernizacija padeda išlaikyti bei nuolatos gerinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę. Siekiama, kad visų ligoninės skyrių infrastruktūra būtų modernizuojama pagal išskylančius poreikius, kuriuos pateikia ligoninės skyrių vadovai. Įgyvendinimas yra planuojamas visu strateginio plano apimamu laikotarpiu, t. y. 2019-2020 metais. Koordinuoja ligoninės direktorius, o ligoninės skyrių vadovai pateikia atitinkamus skyrių poreikius.
		1.2.2. Užtikrinti ligoninės padalinių aprūpinimą	Norint užtikrinti efektyvų ligoninės darbą ir kokybišką sveikatos priežiūros paslaugų teikiamą būtiną aprūpinti

		būtinomis priemonėmis ir paslaugomis	ligoninės skyrius reikiamomis medicininėmis priemonėmis bei įrenginiais. Taip pat turi būti užtikrintas aptarnavimo paslaugų (valymo, maitinimo, įrenginių priežiūros ir kt.) teikimas. Šios priemonės yra tęstinės ir bus įgyvendinamos visu strateginio plano apimamu laikotarpiu (2019-2023 metais). Koordinuoja ligoninės direktorius ir vyriausioji slaugytoja, o ligoninės skyrių vadovai pateikia atitinkamus skyrių poreikius
1.3. Didinti teikiamų asmens sveikatos priežiūros paslaugų pasiūlą	1.3.1. Sukurti naujai teikiamų asmens sveikatos paslaugų infrastruktūrą		Ligoninė, siekdama tenkinti pacientų poreikius bei prisitaikyti prie kintančių prioritetinių sveikatos priežiūros krypčių, turi nuolatos atnaujinti teikiamų paslaugų įvairovę. Siekiant užtikrinti naujų paslaugų plėtrą, ligoninė turi sukurti atitinkamą infrastruktūrą šių paslaugų plėtrai, todėl tikslas – užtikrinti, kad visuose skyriuose būtų sukurta infrastruktūra naujų sveikatos priežiūros paslaugų teikimui. Priemonių įgyvendinimas numatytas 2019-2023 metais, nes jos yra tęstinės. Ligoninės administracija koordinuoja naujų paslaugų teikimą bei įvertina jų naudą. Skyrių vadovai ir vyresniosios slaugytojos teikia pasiūlymus dėl naujų paslaugų plėtros.
	1.3.2. Užtikrinti naujai teikiamų asmens sveikatos paslaugų aprūpinimą būtinomis priemonėmis bei paslaugomis		Norint užtikrinti efektyvų ligoninės darbą ir kokybišką naujų sveikatos priežiūros paslaugų teikimą būtina aprūpinti padalinius reikiamomis medicininėmis priemonėmis ir įrenginiais. Taip pat turi būti užtikrintas aptarnavimo paslaugų (valymo, maitinimo, įrenginių priežiūros ir kt.) teikimas, būtinas siekiant užtikrinti naujų paslaugų teikimą. Priemonės yra tęstinės ir bus įgyvendinamos 2019-2023 metų laikotarpiu. Ligoninės administracija koordinuoja naujų paslaugų teikimą, bei įvertina jų naudą. Skyrių vadovai ir vyresniosios slaugytojos teikia pasiūlymus dėl naujų paslaugų plėtros.
	1.3.3. Įgyvendinti sveikatos ir su sveikata susijusias programas		Efektyvus sveikatos programų vykdymas svarbus įstaigai įgyvendinant LR Sveikatos apsaugos ministerijos nustatytus sveikatos priežiūros sistemos vystymosi tikslus. Planuojama įgyvendinti 2019-2023 metais. Koordinuoja direktorius, bendradarbiaudamas su skyrių vadovais ir vyresniosiomis slaugytojomis.
	1.3.4. Didinti prioritetinių paslaugų apimtį		Ligoninei svarbu didinti nustatytų prioritetinių paslaugų apimtį siekiant pagerinti veiklos rodiklius ir toliau teikti

				kokybiškas bei savalaikes paslaugas pacientams. Ambulatorinės specializuotos, ambulatorinės chirurgijos, dienos stacionaro, dienos chirurgijos, stebėjimo, priėmimo skubios pagalbos paslaugos šiuo metu yra priskiriamos prie prioritetinių paslaugų. Priemonių įgyvendinimą koordinuoja direktoriaus pavaduotoja medicinai bendradarbiaudama su skyrių vadovais. Numatoma, kad šios priemonės bus vykdomos 2019-2023 metų laikotarpiu.
2. Žmogiškųjų išteklių stiprinimas	2.1. organizacijos kultūrą	Vystyti vidinę	2.1.1. bendradarbiavimą ir bendruomeniškumą	Skatinti Įstaigai labai svarbu skatinti bendradarbiavimą ir bendruomeniškumą tarp savo darbuotojų siekiant, kad darbuotojai visuose lygiuose ir grandyse įsitrauktų į planavimo, valdymo ir patirties dalinimosi procesus. Norima pasiekti, kad į tokias iniciatyvas įsitrauktų ne mažiau 50 procentų visų lygių darbuotojų. Ligoninės mastu koordinuoja žmogiškųjų išteklių skyriaus vedėjas, o vyresniosios slaugytojos yra atsakingos už iniciatyvos įgyvendinimą skyriuose. Iniciatyva yra planuojama 2019-20203 metais.
			2.1.2. Tobulinti vidinę organizacijos komunikaciją	Vidinės organizacijos komunikacijos tobulinimas svarbus siekiant informuoti ir įtraukti darbuotojus į įvairius įstaigos renginius, procesus bei iniciatyvas. Šia iniciatyva siekiama, kad informacija apie vykdomus projektus, įgyvendinamas iniciatyvas, planuojamus renginius, darbuotojų pasiekimus ir kt. būtų periodiškai teikiama visiems įstaigos darbuotojams. Priemonės planuojama įgyvendinti 201-2023 metais. Įgyvendinimą koordinuoja žmogiškųjų išteklių skyriaus vedėjas.
			2.1.3. Tirti darbuotojų poreikius, lūkesčius bei pasitenkinimą darbo sąlygomis	Tirti darbuotojų poreikius, lūkesčius bei pasitenkinimą darbo sąlygomis norint sumažinti darbuotojų kaitą ir išlaikyti geriausius specialistus. Siekiant tai padaryti, turi būti sukurta darbuotojų apklausos anketa ir kasmet tikslingai vykdomi vidinio klimato tyrimai. Įgyvendinimo metu siekiama, kad 90 procentų jų būtų patenkinti savo darbo sąlygomis. Priemonių įgyvendinimas yra numatomas 2019-2023 metais. Įgyvendinimą ligoninės mastu koordinuoja žmogiškųjų išteklių vedėjas, o vyresniosios slaugytojos yra atsakingos už apklausų vykdymą skyriuose.
	2.2. Ugdyti darbuotojų kompetencijas		2.2.1. Kelti sveikatos priežiūros specialistų kvalifikaciją	Norint užtikrinti aukščiausią paslaugų kokybę pacientams, ligoninei būtina investuoti į sveikatos priežiūros specialistų kvalifikacijos kėlimą. Tokiu būdu bus užtikrinamos reikiamos kompetencijos kokybiškų ir kvalifikuotų asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimui. Norima pasiekti, kad per metus bent 10 procentų sveikatos priežiūros specialistų pakeltų kvalifikaciją. Iniciatyvą planuojama įgyvendinti 2019-2023 metais ir jos įgyvendinimą koordinuoja žmogiškųjų išteklių vedėjas.

		2.2.2. Ugdyti darbuotojų bendrąsias ir specializuotas kompetencijas	Darbuotojų bendrųjų ir specializuotų kompetencijų ugdymas, gali ženkliai prisidėti prie įstaigos veikos efektyvumo ir specialistų kompetencijos augimo. Tai padeda efektyvinti organizacijos veiklą ir tobulinti įvairius veiklos rodiklius. Bendrieji mokymai apima komandinio darbo, problemų sprendimo, streso valdymo, administracinių gebėjimų stiprinimo ir kt. temas. Tuo tarpu specializuotieji mokymai būtų skirti patirties pasidalijimu tarp atitinkamos srities specialistų. Tikslas yra, kad visi darbuotojai pagal poreikį turėtų galimybę sudalyvauti tiek bendruosiuose, tiek specializuotuose mokymuose. Ši iniciatyva yra tęstinė ir planuojamos jos įgyvendinimo laikotarpis yra 2019-2023 metai. Už jos priemonių įgyvendinimą atsakingas žmogiškųjų išteklių vedėjas.
	2.3. Tobulinti darbuotojų skatinimo ir pripažinimo sistemą	2.3.1. Kurti rezultatus orientuotą darbo užmokesčio sistemą	Į rezultatus orientuotos darbo užmokesčio sistemos sukūrimas padeda motyvuoti darbuotojus tobulinti savo kompetencijas ir siekti geriausių darbo rezultatų. Planuojama įgyvendinti 2019-2023 metais. Už jos įgyvendinimą atsakingas žmogiškųjų skyriaus vedėjas.
		2.3.2. Sudaryti sąlygas jaunų specialistų pritraukimui	Ligoninei svarbu sudaryti palankias sąlygas jaunų specialistų pritraukimui. Pritraukiant jaunus specialistus bus užtikrinamas ligoninės darbo tęstinumas. Jaunus specialistus galima pritraukti kuriant palankią darbo aplinką, apibrėžiant aiškų karjeros kelią ir kt. Šias priemones planuojama įgyvendinti 2019-2023 metų laikotarpių. Jos įgyvendinimą kuruoja žmogiškųjų skyriaus vedėjas.
3. Efektyvumo didinimas		2.3.3. Būti mokymo baze	Ligoninei yra svarbu ne tik pritraukti jaunus specialistus, tačiau ir sistemingai planuoti galimą darbuotojų trūkumą. Dėl šios priežasties ligoninė turėtų išsiugdyti specialistus, kurių trūkumas po kelerių metų gali būti aktualus įstaigai. Ligoninė įgyvendins visas priemones, kurios leis būti internų, rezidentų, slaugytojų mokymo baze.
	3.1. Efektyviai planuoti išteklius	3.1.1. Stacionarių paslaugų optimizavimas	Asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikti vadovaujantis sveikatos apsaugos ministro patvirtintomis diagnostikos ir gydymo metodikomis, ligoninės parengtais protokolais. Siekiant gerinti sveikatos priežiūros kokybę ir prieinamumą yra didinamas prioritetinių ambulatorinių paslaugų paslaugų vystymas ir vartojimas, o stacionarinės paslaugos optimizuojamos. Lovų stebėsena leistų identifikuoti būdus optimizuoti lovų funkcionavimo rodiklius, tikslingai panaudoti lovų resursus. Tai prisidėtų prie ligoninės veiklos efektyvinimo. Tikslas – užtikrinti, kad ligoninės lovos funkcionavimo rodiklis būtų ne mažesnis nei 300. Numatoma įgyvendinti 2019-2023 metais. Atsakinga direktoriaus pavaduotoja medicinai ir

			skyrių vedėjai.
		3.1.2. Užtikrinti efektyvų eilių valdymą	Įstaigai svarbu užtikrinti efektyvų eilių valdymą siekiant pacientams laiku suteikti reikiamas paslaugas. Efektyvų eilių valdymą galima užtikrinti optimizuojant skyrių veiklą, kad ji geriau atitiktų pacientų poreikius. Tikslas yra, kad visiems Kėdainių rajono pacientams pagerėtų sveikatos priežiūros paslaugų kokybė ir prieinamumas. Priemonės planuojama įgyvendinti 2019-2023 metais. Jų įgyvendinimą koordinuoja konsultacijų poliklinikos skyriaus vedėja.
		3.1.3. Užtikrinti efektyvų brangios įrangos panaudojimą	Ligoninei svarbu užtikrinti efektyvų turimos brangios įrangos panaudojimą norint pasiekti geriausius veiklos rezultatus ir greitai suteikti pacientams reikiamas paslaugas. Tikslas yra pagerinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ir prieinamumą visiems pacientams, užtikrinti, kad būtų atliekama ne mažiau 30 KT per darbo dieną. Planuojama įgyvendinti 2019-2023 metais. Įgyvendinimą koordinuoja direktoriaus pavaduotoja medicinai ir skyrių vadovai.
		3.1.4. E. Sveikatos plėtra	Palaipsniui siekti įgyvendinti Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2015-06-25 įsakymą Nr. V-657 „Dėl Elektroninės Sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros informacinės sistemos naudojimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, paciento duomenis kaupti SAM sukurtoje ESPBI informacinėje sistemoje. Palaipsniui skaitmenizuoti teikiamų paslaugų apskaitą, siuntimų – aprašymų sistemą visuose diagnostikos ir gydymo procesuose, tobulinti klinikinių dokumentų naudojimą elektroninėje erdvėje. Numatoma įgyvendinti 2019-2023 metais. Atsakinga direktoriaus pavaduotoja medicinai ir IT specialistas.
		3.1.5. Ligoninės infrastruktūros gerinimas	Ligoninė dalyvauja daugelyje įvairių finansinių šaltinių remiamuose projektuose ir yra daugelio projektų pareiškėja. Visi vykdomi projektai yra susiję tarpusavyje ir sudaro vieningą ligoninės investicijų pritraukimo strategijos politiką bei atitinka įstaigos strateginius tikslus: sukurti efektyviai veikiančią ligoninės struktūrą, laiku suteikti pacientams kokybiškas, saugias ir prieinamas sveikatos priežiūros paslaugas, sukurti patrauklų saugios ligoninės įvaizdį. Numatoma toliau vykdyti investicinius projektus, teikti paraiškas naujiems ES ir kitiems projektams, plėsti teisėtų mokamų paslaugų teikimą. Numatoma įgyvendinti 2019-2023 metais. Atsakingas

			ligoninės direktorius.
3.2. Užtikrinti nuolatinę organizacijos procesų tobulinimą	3.2.1. Sukurti subalansuotų rodiklių sistemą	Ligoninė, siekdama įgyvendinti strateginius tikslus, privalo nuolatos stebėti ir vertinti, kaip yra progresuojama. Siekiant tiksliai įvertinti įstaigos situaciją bei numatyti tolimesnes užduotis tam, kad būtų užtikrintas strateginių tikslų įgyvendinimas, yra tikslinga numatyti 4 perspektyvų rodiklius: mokymosi ir augimo, finansinius, pacientų ir verslo procesų. Visos keturios perspektyvos leidžia susidaryti bendrą ligoninės vaizdą. Visi rodikliai turi būti pamatuojami (išreikšti skaitine išraiška), kad būtų galima rinkti, kaupti ir analizuoti informaciją apie ligoninės būklę ir vertinti strateginių uždavinių įgyvendinimo padėtį bei atsakingų asmenų darbo efektyvumą. Šia iniciatyvą planuojama įgyvendinti 2019-2023 metais. Įgyvendinimą koordinuoja ligoninės direktorius. Parengti naują „Korupcijos prevencijos programą“. Programos misija – šalinti prielaidas PSDF lėšų neteisėtam, nepagrįstam panaudojimui bei korupcijai ligoninėje atsirasti ir plisti, kontroliuoti ir siekti, kad visos lėšos, skiriamos sveikatos apsaugai būtų panaudojamos kokybiškoms sveikatos priežiūros paslaugoms, pacientų teisėms ir laisvėms užtikrinti. Numatoma įgyvendinti 2019-2023 metais. Atsakinga antikorupcinės veiklos administratorė.	
	3.2.2. Antikorupcinė veikla		