



VŠĮ KĖDAINIŲ LIGONINĖS 2025-2029 m. VEIKLOS STRATEGINIS PLANAS



TURINYS

TRUMPINIAI IR SĄVOKOS	3
ĮVADAS	4
1. IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ	6
1.1. Politinė - teisinė aplinka	6
1.2. Ekonominė aplinka	8
1.3. Socialinė aplinka	10
1.4. Technologinė aplinka	14
2. VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ	16
2.1. Veiklos sritys	16
2.2. Valdymo organai ir struktūra	18
2.3. Infrastruktūra	20
2.4. Informacinės technologijos	20
2.5. Žmogiškieji ištekliai	21
2.6. Finansiniai ištekliai	25
2.7. Vidaus tvarka ir kontrolė	26
3. SSGG	27
4. STRATEGINĖS KRYPTYS	29
5. STRATEGINIS PLANAS	31

TRUMPINIAI IR SĄVOKOS

LR	Lietuvos Respublika
EK	Europos Komisija
ES	Europos Sąjunga
RC	VĮ Registrų centras
LR SADM	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija
LR SAM	Sveikatos apsaugos ministerija
STRATA	Vyriausybės strateginės analizės centras
VDA	Valstybės duomenų agentūra
VPT	Viešųjų pirkimų tarnyba
EUROSTAT	Europos Sąjungos statistikos tarnyba
LNSS	Lietuvos nacionalinė sveikatos sistema
ASPI	Asmens sveikatos priežiūros įstaiga
ASPP	Asmens sveikatos priežiūros paslaugos
VŠĮ	Viešoji įstaiga
Ligoninė	VŠĮ Kėdainių ligoninė
PSO	Pasaulio sveikatos organizacija
VDU	Vidutinis darbo užmokestis (taikomas ir sveikatos sektoriuje)
VLK	Valstybinė ligonių kasa prie LR Sveikatos apsaugos ministerijos
TLK	Teritorinė ligonių kasa
PSDF	Privalomojo sveikatos draudimo fondas
HI	Biudžetinė įstaiga Higienos institutas
FMR	Fizinė medicina ir reabilitacija
SODRA	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
ŽI	Žmogiškieji ištekliai
BVP	Bendrasis vidaus produktas
GKSI	Gyvenimo kokybės savivaldybėse indeksas
Gyvenimo trukmė	Vidutinė tikėtina gyvenimo trukmė
VBGT	Vidutinė būsimo gyvenimo trukmė
IT	Informacinės technologijos
IS	Informacinės sistemos
IRT	Informacinės ir ryšių technologijos
ICT	Informacinės ir komunikacinės technologijos
NKSC	Nacionalinio kibernetinio saugumo centras
VPN	Virtualus privatus tinklas
AEI	Atsinaujinantys energijos ištekliai
DBSIS	Dokumentų valdymo bendroji informacinė sistema
ESIS	Elektroninės sveikatos istorijos sistemos
SSGG	Analizė, kurios metu nagrinėjamos stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės

ĮVADAS

VšĮ Kėdainių ligoninės strateginio veiklos plano tikslas – nustatyti ilgalaikius įstaigos tikslus, uždavinius, veiksmus ir būdus šiems tikslams pasiekti.

Vadovaujantis šiuo planu, Ligoninė pasiruošia ir paskirsto išteklius, suplanuoja pastangas ir veiklas, kad būtų pasiekta jos vizija ir misija. Planas yra skirtas artimiausiems 5 metams, jame įvertinta dabartinė padėtis (vidinė, išorinė), atsižvelgta į stipriąsias, silpnąsias puses, potencialą (galimybes), galimas kliūtis (grėsmes, rizikas) ir konkurencinį lygį. Formuluodama savo strateginius tikslus, įstaiga kėlė sau reikalavimą, kad jie būtų konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, aktualūs ir įsipareigoja jų laikytis (kontroliuoti įgyvendinimą, laikytis strateginės drausmės).

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

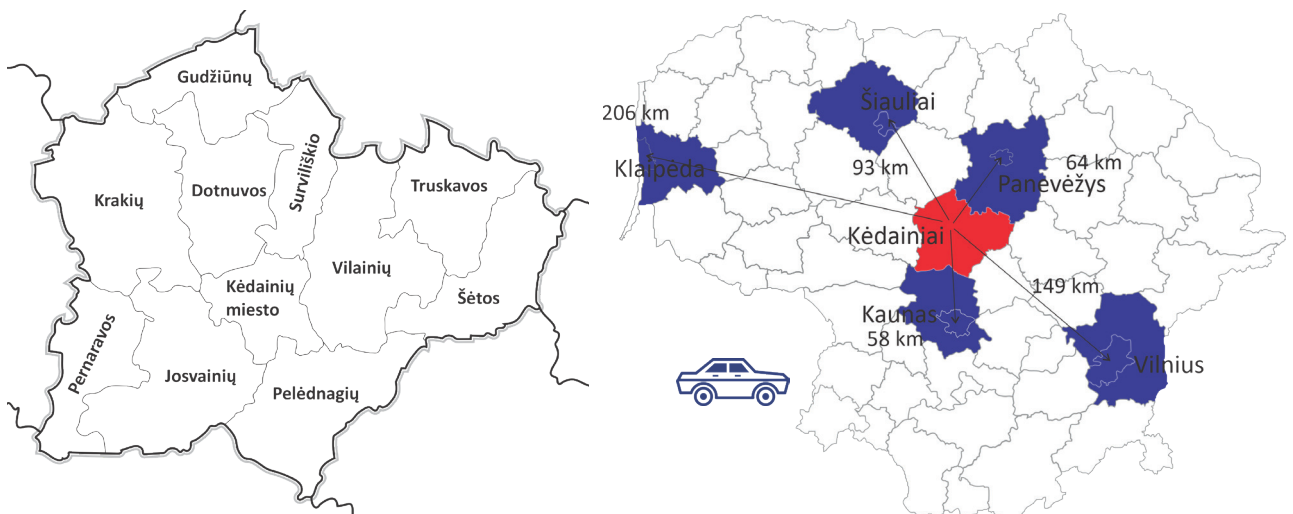
VšĮ Kėdainių ligoninės misija - laiku suteikti kokybiškas, pacientų poreikius atitinkančias sveikatos priežiūros paslaugas, racionaliai valdant žmogiškuosius ir finansinius išteklius.

VšĮ Kėdainių ligoninės suplanuoti **strateginiai tikslai 2024 - 2028 m. apima:**

- Ligoninės pripažinimą Šalies sveikatos sistemos kontekste;
- Įstaigos infrastruktūros vystymą ir technologinį lygį;
- Pacientų pasitenkinimo didinimą teikiamomis paslaugomis;
- Palankios darbo kultūros ugdymą – darbuotojų įsitraukimą į priimamus sprendimus.

Veiklos kontekstas. Sveikatos politika dažniausiai grindžiama Pasaulio sveikatos organizacijos (PSO) pripažintais pagrindiniais principais: *teisumu, solidarumu, prieinamumu, priimtinumumu, visuotinumumu, visapusiškumu, lygybe, laisvu pasirinkimu*.

Valstybės sveikatos politiką įgyvendina asmens ir visuomenės sveikatos bei farmacinės veiklos valstybinės ir privačios įstaigos. Lietuvos sveikatos apsaugos sistema apima valstybinius (biudžetinius, viešus) ir privačius juridinius asmenis, nacionaliniu (respublikiniu), regioniniu, rajoniniu lygmenimis. Kėdainių rajoną, kuris yra Lietuvos centre, sudaro 11 seniūnijų (1 pav.). Rajone gyvena virš 45 tūkst. gyventojų.



1 pav. Kėdainių rajono savivaldybė

Kėdainių rajono savivaldybės pavaldume yra 3 sveikatos priežiūros įstaigos:

- VšĮ Kėdainių pirminės sveikatos priežiūros centras;
- VšĮ Kėdainių ligoninė;
- Kėdainių rajono savivaldybės visuomenės sveikatos biuras.

2023 m. lapkričio 9 d. siekiant pagerinti teikiamų paslaugų kokybę ir gerinti paslaugų prieinamumą funkcinio bendradarbiavimo pagrindu įkurtas Kėdainių rajono savivaldybės **SVEIKATOS CENTRAS**, kurį sudaro:

- VšĮ Kėdainių ligoninė;
- VšĮ Kėdainių pirminės sveikatos priežiūros centras (Sveikatos centro koordinatorius);
- Kėdainių rajono savivaldybės visuomenės sveikatos biuras;
- UAB „Kėdainių šeimos klinika“;
- UAB „Diaverum klinikos“;
- UAB „Žaliakalnio poliklinika" (nuo 2024 m. sausio 18 d.);
- UAB „SolviMeda" (nuo 2025 m. sausio 24 d.).



2 pav. Kėdainių rajono savivaldybės sveikatos centro nariai

1. IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ

Sveikatos sektoriaus raidą lemia ekonominiai, socialiniai, politiniai, teisiniai, technologiniai veiksniai. Kiekvienos šalies gyventojų sveikatos būklė priklauso nuo tos šalies socialinio ir ekonominio išsivystymo lygio, jos kultūros ypatumų ir valstybinio politinio įsipareigojimo rūpintis savo gyventojų sveikata.

Gyventojų sveikata yra didžiausia visuomenės socialinė ir ekonominė vertybė. Sveikata – tai ne tik ligų ir fizinių defektų nebuvimas, bet ir fizinė, dvasinė bei socialinė žmonių gerovė. Sveikatos potencialą ir jo palaikymo sąlygas lemia ekonominės sistemos raidos stabilumas, visuomenės socialinio saugumo ir švietimo garantijos, gyventojų užimtumas ir jų pakankamos pajamos, apsirūpinimas būstu, prieinama, priimtina ir tinkama sveikatos priežiūra, kokybiška mityba, darbo, gyvenamosios ir gamtinės aplinkos kokybė, gyventojų pastangos gerinti sveikatą. Asmens pastangos būti sveikam gali būti skatinamos tik gyvenamam laikui ir žmogaus orumui priimtinomis socialinėmis ir ekonominėmis priemonėmis, kuo geresnė visuomenės sveikata yra būtina Lietuvos valstybės saugumo ir klestėjimo bei atviros, teisingos ir darnios pilietinės visuomenės kūrimo prielaida.¹

1.1 POLITINĖ – TEISINĖ APLINKA

Pagrindiniai teisės aktai, įtvirtinantys sveikatos apsaugos pagrindus - Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas.

Strateginiai sveikatos priežiūros sistemos vystymo dokumentai:

- Lietuvos sveikatos 2014-2025 m. strategija (LR Seimo 2014-06-26 nutarimas Nr. XII-964);
- Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (LR Seimo 2012-05-15 nutarimas Nr. XI-2015);
- Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ (LR Seimo 2023-12-23 d. nutarimas Nr. XIV-2466);
- 19-tos LR Vyriausybės programa (LR Seimo 2024-12-12 nutarimas Nr. XV - 54).

Lietuvos Respublikos Konstitucija piliečiams garantuoja nemokamą gydymą, sveikatos paslaugų pasiekiamumą. LR Sveikatos sistemos įstatyme sveikatos priežiūra apibrėžiama kaip – valstybės licencijuota fizinių ir juridinių asmenų veikla, kurios tikslas – laiku diagnozuoti asmens sveikatos sutrikimus ir užkirsti jiems kelią, padėti atgauti ir sustiprinti sveikatą. Taip pat asmens sveikatos priežiūrą, sveikatos paslaugų teikimą ir finansavimą, sveikatos įstaigų steigimą reglamentuoja Sveikatos draudimo, Pacientų teisių apsaugos įstatymai. 1997 metais dauguma asmens sveikatos priežiūros įstaigų iš biudžetinių buvo reorganizuotos į viešąsias (ne pelno) įstaigas.

Ambulatorinių ir stacionarių asmens sveikatos priežiūros įstaigų, teikiančių specializuotas asmens sveikatos priežiūros paslaugas, steigėjai yra savivaldybių tarybos, LR Sveikatos apsaugos ministerija bei fiziniai ir juridiniai asmenys.

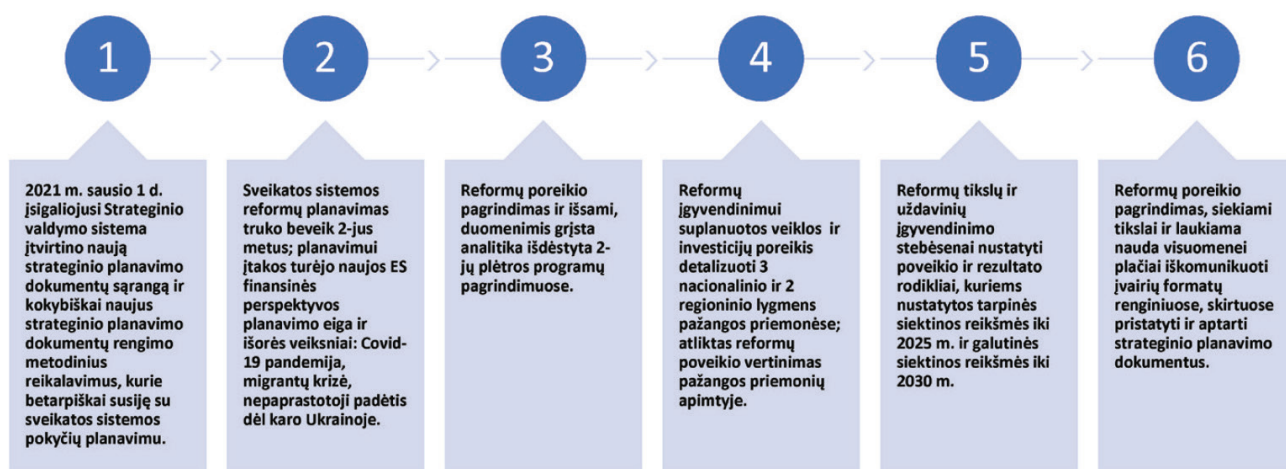
Asmens sveikatos priežiūros įstaigų suskirstymą pagal klasifikavimo požymius nustato šių įstaigų sveikatos priežiūros licencijavimą reglamentuojantys teisės aktai bei šių įstaigų nuostatai (įstatatai).

Tarp LR Sveikatos apsaugos ministerijos (įgaliotos LR Vyriausybės) ir pagrindinių sveikatos srities profesinių sąjungų nuo 2018 m. rugpjūčio 31 d. yra pasirašyta Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis, kurios nauja redakcija patvirtinta 2021 m. lapkričio 15 d. Nr. S-234, paskutiniai pakeitimai įsigaliojo nuo 2023 m. gruodžio 29 d. (Susitarimas Nr. S-316). Šakos kolektyvine sutartimi siekiama gerinti LNSS įstaigose dirbančių darbuotojų ekonomines, darbo ir socialines sąlygas, darbo organizavimą grįsti šiuolaikiniais darbuotojų motyvavimo principais, didinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę, stiprinti socialinę partnerystę LNSS įstaigose.

¹Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas. 1994 m. liepos 19 d. Nr. I-552. Vilnius.

Kėdainių rajono lygmenyje pagrindinis teisės aktas yra Kėdainių rajono savivaldybės tarybos 2024 m. vasario 15 d. sprendimu Nr. TS-23 patvirtintas Kėdainių rajono savivaldybės 2024-2026 metų strateginis veiklos planas, kuriame atskira dalis yra skirta sveikatos apsaugos sričiai.

Sveikatos sistemos reforma 2022-2030 m. Įgyvendinant strateginio valdymo reformą, esminių valstybės pokyčių planavimo dokumentu tapo 2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas, patvirtintas LR Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998 (<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legislAct/d492e050f7dd11eaa12ad7c04a383ca0/asr>) (toliau – Nacionalinis pažangos planas), nustatantis pagrindinius ateinančių dešimtmetį valstybėje siekiamus pokyčius, užtikrinančius pažangą socialinėje, ekonominėje, aplinkos ir saugumo srityse, kuriame įvertinamos valstybės finansinės šių pokyčių įgyvendinimo galimybės integruojant ES, kitų tarptautinių šaltinių ir nacionalinio biudžeto lėšas.



3 pav. Sveikatos sistemos reformos eigos planas

Šiame plane sveikatos sektoriui suformuluotas strateginis tikslas „Didinti gyventojų socialinę gerovę ir įtrauktį, stiprinti sveikatą ir gerinti Lietuvos demografinę padėtį“ ir numatyti uždaviniai:

- skatinti sveikatos išsaugojimo ir stiprinimo veiklas ir stiprinti psichologinį (emocinį) visuomenės atsparumą;
- didinti kokybiškų ir inovatyvių sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumą ir sveikatos atsparumą grėsmėms.

Plane numatytiems pokyčiams įgyvendinti ir uždaviniams pasiekti parengtos dvi nacionalinės plėtros programos:

1. 2022-2030 m. Sveikatos išsaugojimo ir stiprinimo plėtros programa, patvirtinta LR Vyriausybės 2022 m. sausio 26 d. nutarimu Nr. 66;
2. 2022-2030 m. Sveikatos kokybės ir efektyvumo didinimo plėtros programa, patvirtinta LR Vyriausybės 2022 m. kovo 30 d. nutarimu Nr. 319.

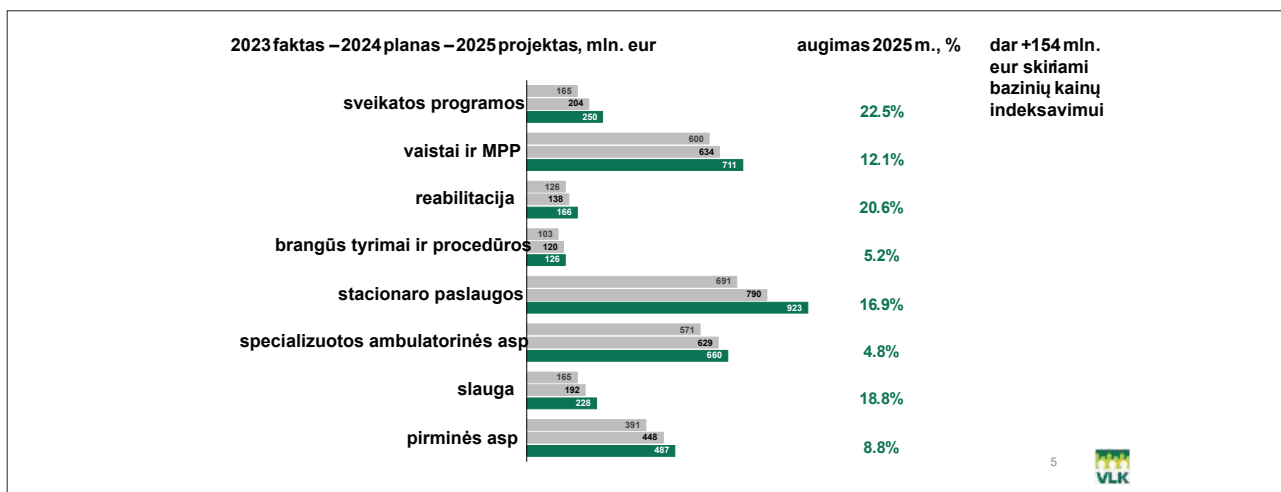
Pirmoje paminėtoje programoje kaip pagrindinė spręstina problema – aukštas gyventojų sergamumas ir mirtingumas nuo ligų, kurių galima **išvengti prevencinėmis priemonėmis**. Antroje – aukštas gyventojų mirtingumas nuo ligų, kurių **galima išvengti gydymo priemonėmis**. Atlikta priežasčių analizė, atskleidė sisteminius visuomenės sveikatos veiksmingumo ir organizavimo trūkumus, kurių pagrindu pradėta sveikatos priežiūros įstaigų tinklo pertvarka, apimanti 6 sritis (4 paveikslas).



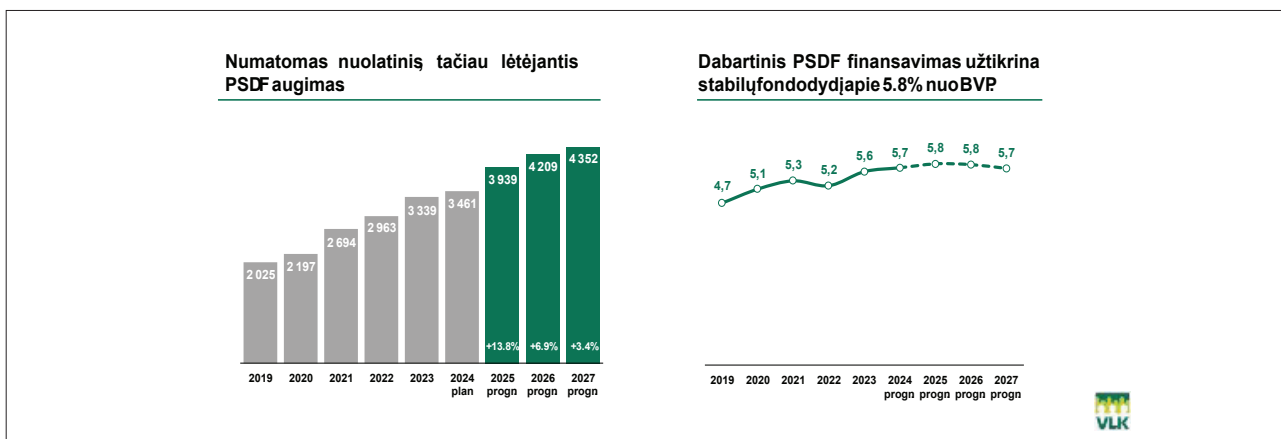
4 pav. Sveikatos sistemos reforma (LR SAM)

1.2. EKONOMINĖ APLINKA

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. Lietuvoje pagrindinis sveikatos priežiūros sektoriaus finansavimo šaltinis – Privalomojo sveikatos draudimo fondo (PSDF) lėšos. Pirmą kartą PSDF biudžetas buvo patvirtintas 1997 m. Nuo tada jis padidėjo 9 kartus – nuo 379 mln. Eur 1997 m. iki 3,5 mlrd. Eur 2024 metais. Prognozuojama, kad 2024 m. PSDF įplaukos turėtų didėti 411 mln. Eur arba 13,5 proc., palyginti su 2023 m. PSDF biudžeto planu ir kartu su lėšų likučiais turėtų sudaryti 5,4% nuo Lietuvos BVP. PSDF biudžeto surinkimo prognozės pateiktos 5 ir 6 paveiksluose.



5 pav. Planuojamas PSDF biudžeto augimas iki 2025 m. (VLK informacija)



Pagal LR fiskalinės sutarties įgyvendinimo konstitucinį įstatymą, PSDF biudžetas turi būti planuojamas, tvirtinamas, keičiamas ir vykdomas taip, kad jis būtų perteklinis arba subalansuotas, todėl šio biudžeto išlaidos neatsiejamai susijusios ir priklauso nuo fondo pajamų (1 lentelė).

1 lentelė. Privalomojo sveikatos draudimo (PSD) įmokų tarifai 2019 – 2025 m.

Data nuo-iki	Minimali mėnesinė alga	6,98 proc. PSD įmoka	2,33 proc. PSD įmoka
nuo 2019-01-01 iki 2019-12-31	555 EUR	38,74 EUR	12,93 EUR
nuo 2020-01-01 iki 2020-12-31	607 EUR	42,37 EUR	14,14 EUR
nuo 2021-01-01 iki 2021-12-31	642 EUR	44,81 EUR	14,96 EUR
nuo 2022-01-01 iki 2022-12-31	730 EUR	50,95 EUR	17,01 EUR
nuo 2023-01-01 iki 2023-12-31	840 EUR	58,63 EUR	19,57 EUR
nuo 2024-01-01	924 EUR	64,50 EUR	21,53 EUR
nuo 2025-01-01	1038 EUR	72,45 EUR	24,19 EUR

Per pastaruosius 10 metų Lietuvoje (2022 m., palyginti su 2013 m.) vartojimo prekių ir paslaugų kainos padidėjo 38,4 proc. Pagrindiniai 2019–2024 m. ekonominės ir socialinės raidos rodikliai remiantis Valstybinės duomenų agentūros duomenimis pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. Pagrindiniai 2019 – 2024 m. ekonominės ir socialinės raidos rodikliai

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nuolatinių gyventojų skaičius laikotarpio pradžioje, tūkst.	2812	2810	2811	2806	2857	2886
Užimtų gyventojų skaičius, tūkst.	1378,4	1358,1	1368,6	1420,8	1441,1	1463,7
Bedarbių skaičius, tūkst.	92	126	104,8	89,3	105,5	118,8
Nedarbo lygis, %	6,3	8,5	7,1	5,9	6,8	7,1
Šalies ūkio darbuotojų realiojo darbo užmokesčio indeksai, palyginti su ankstesniais metais, %	111,6	109,8	104,8	93,5	102,1	108,5
Valstybinio socialinio draudimo vidutinė mėnesinė senatvės pensija, EUR	344	377	413	474	539	-
Infliacija, %	2,7	0,2	10,6	21,7	1,2	2,1

Informacijos šaltinis - VDA

Vadovaujantis Lietuvos banko 2023 m. ataskaita, nuolatinių gyventojų skaičius Lietuvoje didėjo dvejus metus iš eilės. Tiesa, dėl palyginti mažiau teigiamų migracijos tendencijų 2023 m., nuolatinių gyventojų skaičius augo lėčiau nei 2022 m. Išankstiniais duomenimis, 2024 m. pradžioje nuolatinių Lietuvos gyventojų skaičius šalyje siekė apie 2,89 mln. ir buvo didžiausias per pastaruosius aštuonerius metus. Tačiau to nepakako kompensuoti neigiamą natūralų gyventojų sumažėjimą. 2023 m. Lietuvoje mirė apie 16 tūkst. žmonių daugiau, nei gimė. Nors šis skirtumas buvo mažesnis nei 2022 m., natūralios gyventojų kaitos rodiklis dar nesugrįžo į priešpandeminių metų lygį.

Pastarųjų metų palankios migracijos tendencijos reikšmingai veikė darbo jėgos rodiklį, kuris pasiekė kone aukščiausią lygį per du dešimtmečius. 2023 m. pabaigoje ekonomiškai aktyvių gyventojų skaičius sudarė 1 572 tūkst. ir buvo net 3,9 proc. didesnis nei prieš metus.

Esant dideliam darbuotojų trūkumui ir geroms įsidarbinimo galimybėms, augo gyventojų įsitraukimas į darbo rinką ir gyventojų užimtumas. Remiantis gyventojų užimtumo statistinio tyrimo duomenimis, 2023 m. dirbančiųjų skaičius šalyje buvo 1,4 proc. didesnis nei prieš metus.

Itin didelė naujų darbuotojų paklausa ir laisvų darbo vietų pasiūla (laisvų darbo vietų lygis beveik siekia istorines aukštumas ir sudaro 1,9 %) lemia geresnes įsidarbinimo galimybes ir leidžia darbuotojams drąsiai derėtis dėl atlygio. 2023 m. šalies ūkyje atlyginimai buvo 12,63 proc. didesni nei prieš metus. Spartų augimą lėmė ne tik dirbantiesiems palanki darbo rinkos padėtis, siejama su įtempta situacija dėl darbuotojų trūkumo, bet ir metų pradžioje padidinta minimalioji mėnesinė alga. Palyginti su privačiojo sektoriaus dirbančiųjų atlyginimais, 2023 m. darbo užmokestis sparčiau kilo viešajame sektoriuje - 13,25 proc., privačiajame sektoriuje – 12,46 proc.

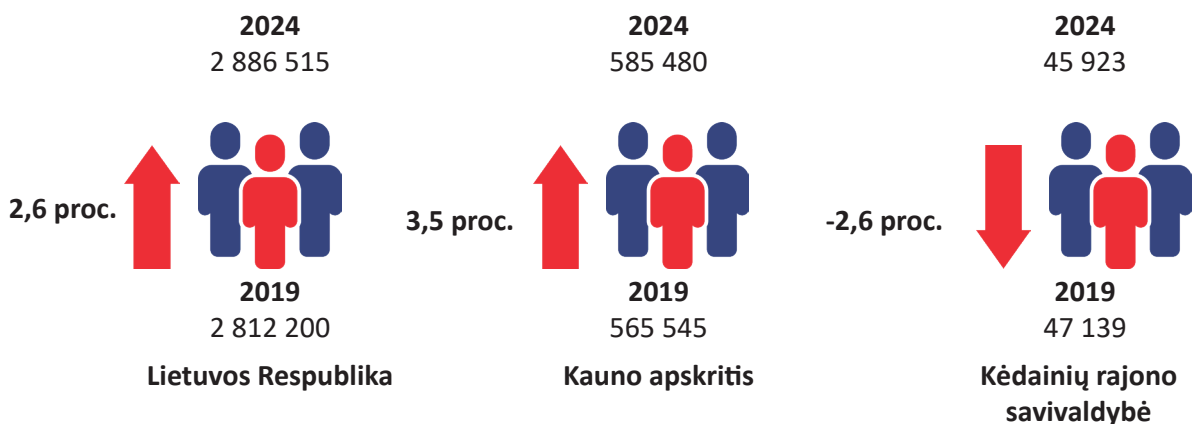
3 lentelė. Informacija apie viešųjų ASPJ darbuotojų VDU

Metai	Kintamasis	Darbuotojo tipas	Suma, Eur	Darbuotojų skaičius
2023 m.	VDU etatui	Kitas personalas, teikiantis ASPP	1864	8 813
2023 m.	VDU etatui	Gydytojai	4180	13 452
2023 m.	VDU etatui	Slaugytojai	2128	19 068

Informacijos šaltinis - VLK duomenys

1.3. SOCIALINĖ APLINKA

Pastaraisiais metais Lietuvoje stebimi teigiami socialinės aplinkos pokyčiai, vienas iš jų gyventojų skaičiaus augimas. Valstybės duomenų agentūros duomenimis 2024 m. pradžioje Šalyje gyveno 2 891 232 asmenys, iš jų 1 981 880 mieste, o 909 352 – kaimo vietovėse. Atitinkamai 2023 m. šie skaičiai atrodė sekančiai: iš viso - 2 867 148; mieste - 1 971 172; kaime - 895 976. Kauno apskrityje 2024 m. lyginant su 2019 m. gyventojų padaugėjo 3,5 proc.



6 pav. Šalies gyventojų skaičius

Kėdainiai pagal gyventojų skaičių užima 11 poziciją Lietuvos miestų sistemoje. 2024 m. pradžioje Kėdainių rajono savivaldybėje gyveno 45 923 gyventojai, tačiau 2,6 proc. mažiau, lyginant su 2019 m.

4 lentelė. *Gyventojų skaičius 2022–2024 m.*

	2022 m.	2023 m.	2024 m. pradžia
Lietuvos Respublika			
<i>Gyventojų skaičius</i>	2 834 340	2 867 148	2 891 232
<i>Mieste</i>	1 938 121	1 971 172	1 981 880
<i>Kaime</i>	896 219	895 976	909 352
Kauno apskritis			
<i>Gyventojų skaičius</i>	575 188	580 102	587 021
<i>Mieste</i>	402 314	404 966	404 218
<i>Kaime</i>	172 874	175 136	182 803
Kėdainių r. sav.			
<i>Gyventojų skaičius</i>	46 016	46 157	45 834
<i>Mieste</i>	23 278	23 430	23 359
<i>Kaime</i>	22 738	22 727	22 475

Informacijos šaltinis - VDA

Šalies gyventojų pasirinkimą, kur gyventi, iš dalies įtakoja išvystyta viešoji infrastruktūra, darbo vietos. Tai atspindi gyventojų skaičiaus didėjimas miestuose. Analizuojant vidinės bei išorinės migracijos rodiklius, Kėdainiuose neigiamas *migracijos neto* buvo tik 2019 m., o per pastaruosius metus jis yra teigiamas. Detalūs vidaus ir tarptautinės migracijos duomenys pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė. *Vidaus ir tarptautinė migracija 2022–2023 m.*

	2021 m.	2022 m.	2023 m.
Lietuvos Respublika			
Atvykusieji ir imigrantai	109 601	179 296	143 013
Išvykusieji ir emigrantai	89 948	107 199	98 079
Bendra migracijos neto	19 653	72 097	45 934
Kauno apskritis			
Atvykusieji ir imigrantai	22 703	35 927	29 391
Išvykusieji ir emigrantai	18 414	21 753	20 986
Bendra migracijos neto	4 289	14 174	8 405
Kėdainių r. sav.			
Atvykusieji ir imigrantai	1 702	2 394	2 091
Išvykusieji ir emigrantai	1 553	1 872	1 798
Bendra migracijos neto	149	522	293

Informacijos šaltinis - VDA

Pagal turimus duomenis galima teigti, jog dalis atvykusiųjų tai padarė dėl palankesnių gyvenimo sąlygų, todėl norint neprarasti gyventojų, svarbu ir toliau gerinti bei plėsti viešąją infrastruktūrą Kėdainių rajono savivaldybėje.

Dar vienas svarbus demografinis rodiklis - natūrali gyventojų kaita. (6 lentelė). Per pastaruosius metus Kėdainių rajono savivaldybėje mirtingumas sumažėjo reikšmingai, tačiau gimstamumo rodikliams nedidėjant natūrali gyventojų kaita išlieka neigiama. Prognozuojama, kad Lietuvoje 2025 metais gimstamumas padidės iki 24 452 (mirs 40 430), 2026 m. – 23 781 (mirs 40 047), atitinkamai 2027 m. prognozė: gims 23 035 naujagimiai, mirs – 39 669 asmenys.

6 lentelė. Natūralios gyventojų kaitos rodikliai 2021–2023 m.

	2021	2022	2023	2024
Lietuvos Respublika				
Gimstamumas	23 330	22 068	20 623	18675
Mirtingumas	47 746	42 884	37 005	37444
Natūrali gyventojų kaita	-24 416	-20 816	-16 382	-18771
Kauno apskritis				
Gimstamumas	4 993	4 751	4 751	4149
Mirtingumas	9 287	8 630	7 370	7329
Natūrali gyventojų kaita	-4 294	-3 879	-2 619	-3180
Kėdainių r. sav.				
Gimstamumas	332	314	257	245
Mirtingumas	950	826	625	699
Natūrali gyventojų kaita	-618	-512	-368	-454

Informacijos šaltinis - VDA

Vertinant gyventojų sveikatos rodiklius ir jų tendencijas (gerėjimo/blogėjimo), vienas reikšmingiausių požymių yra gyventojų skaičius pagal amžiaus grupes. Jeigu galvoti apie sėkmingą sveikatos priežiūros paslaugų infrastruktūros plėtrą, tai jai didelę įtaką daro darbingo bei pensinio amžiaus gyventojai.

7 lentelė. 0–14 metų, darbingo ir pensinio amžiaus nuolatiniai gyventojai (proc.) 2021–2023 m.

	2021	2022	2023
Lietuvos Respublika			
Iki 14 metų	14,8	14,9	15,0
15–64	65,3	65,1	65,0
65 ir vyresni	19,9	20,0	20,0
Kauno apskritis			
Iki 14 metų	15,0	15,1	15,1
15–64	64,7	64,6	64,6
65 ir vyresni	20,3	20,3	20,3
Kėdainių r. sav.			
Iki 14 metų	13,4	13,4	13,6
15–64	64,6	64,6	64,4
65 ir vyresni	22,0	22,0	22,0

Informacijos šaltinis - VDA

Iš 8 lentelės matyti, kad darbingo amžiaus gyventojų dalis Kėdainių rajono savivaldybėje 2023 m. siekė 64,4 proc., 0–14 metų amžiaus gyventojai sudarė 13,6 proc., pensinio amžiaus gyventojai – 22,0 proc.

Palaipsniui Šalyje ilgėja vidutinė gyvenimo trukmė (8 lentelė). Lyginant 2014 ir 2022 metus vidutinė gyvenimo trukmė pailgėjo 2,9 metais (vyrų – 3,76 m., moterų – 1,98 m.).

8 lentelė. Vidutinė tikėtina gyvenimo trukmė 2014 – 2023 m.*

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vyrai ir moterys	Miestas ir kaimas	74,53	74,42	74,80	75,69	75,88	76,33	75,07	74,28	75,77	77,43
	Miestas	75,47	75,33	75,56	76,66	76,70	77,29	75,98	75,33	76,79	78,47
	Kaimas	72,67	72,68	73,33	73,78	74,28	74,38	73,24	72,15	73,66	75,34
Vyrai	Miestas ir kaimas	69,10	69,13	69,51	70,73	70,88	71,39	69,99	69,60	71,25	72,86
	Miestas	70,04	69,95	70,24	71,73	71,68	72,38	70,91	70,70	72,42	73,94
	Kaimas	67,38	67,66	68,22	68,93	69,46	69,60	68,32	67,61	69,12	70,88
Moterys	Miestas ir kaimas	79,73	79,50	79,87	80,30	80,52	80,90	79,99	78,87	80,06	81,71
	Miestas	80,27	80,08	80,26	80,87	81,01	81,47	80,49	79,56	80,62	82,37
	Kaimas	78,63	78,36	79,07	79,11	79,55	79,66	78,86	77,34	78,80	80,26

Informacijos šaltinis - VDA

* 2012–2020 m. duomenys parengti remiantis Lietuvos Respublikos 2021 m. gyventojų ir būstų surašymo rezultatais

Vidutinė tikėtina sveiko žmogaus gyvenimo trukmė – reikšmingas šalies gerovę atspindintis rodiklis, rodantis, kiek vidutiniškai metų tam tikro amžiaus sulaukęs žmogus nugyvens, būdamas geros sveikatos. Nevertinant pandemio laikotarpio, sveiko žmogaus gyvenimo trukmė Lietuvoje palaipsniui ilgėja (9 lentelė).

9 lentelė. Vidutinė tikėtina sveiko žmogaus gyvenimo trukmė 2018 – 2022 m.

	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.
Vyrai	56,3	56,0	55,1	55,4	58,2
Moterys	59,1	59,1	58,7	59,8	62,3

Informacijos šaltinis - VDA

Gerėjant gyvenimo trukmės rodikliams galime tikėtis palankių Šalies vystymosi prognozių, tačiau skirtumas (metais) tarp vidutinės gyvenimo trukmės ir sveiko žmogaus gyvenimo trukmės, demografiniai rodikliai (bendras populiacijos mažėjimas ir augantis vyresnių kaip 65 metų asmenų skaičius) sąlygoja augantį sveikatos priežiūros paslaugų poreikį.

1.4. TECHNOLOGINĖ APLINKA

Technologijos sveikatos apsaugos srityje yra labai svarbios ir apima įvairias sritis, kurios padeda gerinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ir efektyvumą. Pagrindinės jų:

- **Medicinos prietaisai ir įranga:** nuo rentgeno, kompiuterinio tomografo, echoskopų, kitų diagnostinių prietaisų iki širdies stimuliatorių ir t.t.

Šiuo metu Lietuvoje yra išvystytas tinklas brangių tyrimų, tokių kaip kompiuterinės tomografijos tyrimai (59 paslaugų teikimo vietos), kompiuterinės tomografijos angiografijos tyrimai yra atliekami 11 paslaugų teikimo vietų, 53 paslaugų teikimo vietos yra atlikti magnetinio rezonanso tomografijos tyrimus (nuo 1 teslos ir daugiau) ir 12 tyrimų vietų iki 1 teslos (VLK duomenys <https://ligoniukasa.lrv.lt/lt/paslaugos/e-paslaugos/sveikatos-prieziuros-istaigos-ir-paslaugos-visoje-lietuvoje-3/>).

Svarbu atkreipti dėmesį, kad anksčiau buvę mažiau prieinami tyrimai yra labai svarbūs ne tik tretinio, bet ir antrinio lygio susirgimų diagnostikai ir gydymui, todėl tokios įrangos negalima koncentruoti tik didžiuosiuose Lietuvos miestuose.

- **Vaistai ir vakcinos**, ypač naujos kartos, kurie padeda efektyviau kovoti su ligomis ir užkirsti kelią jų plitimui;
- **Terapinės ir chirurginės procedūros**, kurios padaro gydymą labiau prieinamą, mažiau invazinį, saugesnį, paspartina gijimą, mažina komplikacijų riziką ir t.t.

Šioje srityje reikšmingą indėlį sudaro sukurti regiono paslaugas organizuojančios įstaigos ir kompetencijų centrai (SAM informacija):



- Dar viena technologinė naujovė – **veikiantys klasteriai** (integruotos sveikatos priežiūros paslaugos) – į paciento poreikius orientuota sveikatos priežiūros sistema.

Šiuo metu Lietuvoje veiklą vykdo 8 specializuoti medicininiai klasteriai: miokardo infarkto su ST segmento pakilimu, miokardo infarkto be ST segmento pakilimo, ūminio galvos smegenų insulto, intensyvios terapijos ir priežiūros, onkologinių ligų, sunkių traumų, nėščiųjų, gimdyvių ir naujagimių, organų donorystės paslaugų.

- **Sveikatos informacinės sistemos**, tokios kaip elektroninės sveikatos įrašų sistemos, telemedicina ir kitos informacinės technologijos, kurios padeda gerinti sveikatos priežiūros paslaugų teikimą, prieinamumą ir valdymą.
- **Prevencinės technologijos**, tai yra įvairios programos, prevencinės priemonės, kurios padeda užkirsti kelią ligoms ir gerinti visuomenės sveikatą (pvz. 10 lentelėje).

10 lentelė. 2024 m. suplanuotos prevencinės programos

Programa	Tikslinės populiacijos amžius	Tikslinė grupė	Siektinos reikšmės Lietuvos mastu
Gimdos kaklelio vėžio ankstyvosios diagnostikos programa	25-34 m.	755 272	70 proc. dalyvavusių tikslinės grupės asmenų
	35-59 m.		70 proc. dalyvavusių tikslinės grupės asmenų
Atrankinės mamografinės patikros dėl krūties vėžio finansavimo programai	50-69 m.	477 953	70 proc. dalyvavusių tikslinės grupės asmenų
Širdies ir kraujagyslių ligų prevencijos ir ankstyvosios diagnostikos programai	40-60 m.	828 065	90 proc. dalyvavusių tikslinės grupės asmenų
Priešinės liaukos vėžio ankstyvosios diagnostikos finansavimo programai	50-69 m.	376 733	100 proc. dalyvavusių tikslinės grupės asmenų
Storosios žarnos vėžio ankstyvosios diagnostikos finansavimo programai	50-74 m.	1 033 226	70 proc. dalyvavusių tikslinės grupės asmenų

Informacijos šaltinis - LR SAM

2. VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ

Viešoji įstaiga Kėdainių ligoninė (toliau – Ligoninė, Įstaiga) yra Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos iš Kėdainių rajono savivaldybės turto įsteigta viešoji asmens sveikatos priežiūros įstaiga, teikianti II lygio sveikatos priežiūros paslaugas pagal Įstaigai suteiktą licenciją (Nr.704, išduota 1999-09-23, atnaujinta 2023 m. gegužės 8 d.).

Ligoninės kodas - 191045561, buveinės adresas: Budrio g. 5, Kėdainiai, LT-57164, įsteigta 1997 m. spalio 1 d.

Šalyje veikia 4 lygių ligoninės: universiteto, respublikinės, regioninės ir rajoninės. VšĮ Kėdainių ligoninė yra rajoninė ligoninė (37 įstaigos), bet pagal veiklos spektrą ir apimtį yra vertinama tarp regioninių ligoninių (7 pav.).



7 pav. Šalies regioninės ligoninės (HI informacija)

VšĮ Kėdainių ligoninė yra daugiaprofilinė įstaiga, kurioje teikiamos kvalifikuotos ambulatorinės - konsultacinės ir stacionarinės asmens sveikatos priežiūros, reabilitacijos, ilgalaikės bei paliatyvios slaugos paslaugos Kėdainių rajono ir visos Lietuvos Respublikos gyventojams.

Pagrindinis Ligoninės **veiklos tikslas** – gerinti Kėdainių rajono ir visų Lietuvos gyventojų sveikatą siekiant sumažinti jų sergamumą, mirtingumą, teikiant prieinamas, saugias, kokybiškas asmens sveikatos priežiūros paslaugas, atitinkančias šiuolaikinio medicinos ir slaugos mokslo lygį ir gerą patirtį.

2.1. VEIKLOS SRITYS

Vienas iš svarbiausių Ligoninės **prioritetų** - teisėtų Pacientų poreikių ir lūkesčių tenkinimas. Pagrindinės viešosios įstaigos Kėdainių ligoninė veiklos sritys:

1. organizuoti ir teikti asmens sveikatos priežiūros paslaugas, kurias suteikia teisę teikti įstaigos asmens sveikatos priežiūros licencija (Nr.704, išduota 1999-09-23, atnaujinta 2023 m. gegužės 8 d.).

2. teikti nemokamas sveikatos priežiūros paslaugas (ambulatorines ir stacionarines) asmenims, apdraustiems privalomuoju ir (ar) savanorišku sveikatos draudimu;
3. teikti mokamas sveikatos priežiūros paslaugas (ambulatorines ir stacionarines), kai šios paslaugos įtrauktos į Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos mokamų asmens sveikatos priežiūros paslaugų sąrašą, kai paslaugos teikiamos asmens iniciatyva ir Valstybinė ligonių kasa nemoka už jų teikimą;
4. teikti būtinąją medicinos pagalbą;
5. dalyvauti tobulinant sveikatos priežiūros specialistus, teikti klinikinę bazę universitetų bei kitų mokymo įstaigų ir ugdymo įstaigų studentams, rezidentams, gydytojams;
6. dalyvauti rengiant ir (ar) rengti sveikatos priežiūros programas įstaigos kompetencijų ribose, aktyviai dalyvauti jas įgyvendinant;
7. vertinti bei diegti mokslo naujoves, diagnostikos ir gydymo technologijas bei inovacijas medicinos praktikoje įstaigos kompetencijų ribose;
8. vykdyti kitas Lietuvos Respublikos teisės aktams neprieštaraujančias veiklas siekiant įstaigos tikslų;

Pagrindinės įstaigos veiklos pagal Statistikos departamento prie LR Vyriausybės patvirtintą Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių (galioja 2024 m.):

Žmonių sveikatos priežiūros veikla – 86;

- Ligoninių veikla – 86.10;
- Bendrosios praktikos gydytojų veikla – 86.21;
- Gydytojų specialistų veikla – 86.22;
- Odontologinės praktikos veikla – 86.23;
- Kita žmonių sveikatos priežiūros veikla – 86.90;
- Kita įstatymais neuždrausta su įstaigos veiklos tikslais susijusi veikla (veikla, kuri pagerintų personalo ir pacientų darbo ir poilsio sąlygas, konferencijų, seminarų, tobulinimosi kursų organizavimas ir kt.).

11 lentelė. Ligoninės teikiamos paslaugos

Paslaugų grupė	Paslaugų spektras *
Antrinės stacionarinės asmens sveikatos priežiūros	Vidaus ligų, suaugusiųjų neurologijos II, suaugusiųjų chirurgijos, suaugusiųjų ortopedijos ir traumatologijos IIA, IIB, IIC, suaugusiųjų abdominalinės chirurgijos IIA, IIB, ginekologijos IIA, IIB, IIC, suaugusiųjų urologijos IIA, vaikų ligų II, otorinolaringologijos II, reanimacijos ir intensyviosios terapijos I-I (vaikų ir suaugusiųjų), reanimacijos ir intensyviosios terapijos I-II (vaikų), reanimacijos ir intensyviosios terapijos I-II (suaugusiųjų), reanimacijos ir intensyviosios terapijos II (suaugusiųjų).
Pirminės stacionarinės asmens sveikatos priežiūros	Palaikomojo gydymo ir slaugos, paliatyviosios pagalbos
Antrinės ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros	Ambulatorinės specializuotos paslaugos: vidaus ligų, neurologijos, kardiologijos, gastroenterologijos, pulmonologijos, ftiziatrijos, dermatovenerologijos, endokrinologijos, otorinolaringologijos, oftalmologijos, reumatologijos, ortopedijos ir traumatologijos, fizinės medicinos ir reabilitacijos, geriatrijos, chirurgijos, kraujagyslių chirurgijos, neurochirurgijos, infekcinių ligų, onkologijos chemoterapijos, akušerijos ir ginekologijos, urologijos, nefrologijos, anestezilogijos ir reanimatologijos, vaikų ligų, vaikų neurologijos, vaikų kardiologijos, vaikų pulmonologijos, psichiatrijos, psichoterapijos (psichoterapinės konsultacijos).
Antrinės ambulatorinės asmens sveikatos odontologinės priežiūros (pagalbos), burnos priežiūros	Odontologijos, ortopedinės odontologijos, dantų techniko praktikos

Ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros	Klinikinės fiziologijos, refleksoterapijos, echoskopijos, endoskopijos, radiologijos (rentgenodiagnostikos, mamografijos, ultragarsinių tyrimų, kompiuterinės tomografijos), 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.
Bendrosios asmens sveikatos priežiūros	Anestezijos, akušerio praktikos, slaugos (bendrosios praktikos slaugos, psichikos sveikatos slaugos), dietisto praktikos, kineziterapijos, ergoterapijos, gydomojo masažo, patologijos (autopsinių tyrimų, biopsinių tyrimų, histologijos laboratorijų, histochemijos laboratorijų), dienos chirurgijos (I-IV, V), dienos stacionaro (I grupės IA, IC; II grupės II, III grupės IIIA, IIIB, IV grupės IVA, IVB, IVC; V grupės VC, VG, VH, VI, VJ; VI grupės VID, IX grupės IX, XII grupės XIIA, XIIB, XIIC, XIID, XIIH; XIV grupės XIV), invazinio skausmo malšinimo dienos stacionaro), laboratorinės diagnostikos.
Sveikatos programų paslaugos	Mamografinė patikros, priešinės liaukos vėžio, storosios žarnos vėžio diagnostikos ir širdies ir kraujagyslių ligų prevencijos ir antyvosios diagnostikos.

* Ligoninės teikiamos paslaugos yra licencijuojamos (įstaigos asmens sveikatos priežiūros licencija Nr. 704 išduota 1999 m. rugsėjo 23 d. Valstybinės akreditavimo sveikatos priežiūros veiklai tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos).

Pacientams, kurie yra nedrausti privalomuoju sveikatos priežiūros draudimu, nemokamai suteikiama tik *skubioji* būtinoji pagalba. Kitos paslaugos yra mokamos.

12 lentelė. Ligoninės rodikliai pasiekti 2022 – 2024 m.

Eil. Nr.	Rodikliai	2022 m.	2023 m.	2024 m.
1.	Operacijų skaičius, iš jų:	2050	2416	3261
1.1.	<i>didžiosios operacijos</i>	1154	1359	1717
1.2.	<i>mažosios operacijos</i>	896	1057	1544
2.	Dienos chirurgija	1196	1508	2166
3.	Dienos stacionaro paslaugos (I ir IX gr.)	7385	7804	12 739
4.	Skubios medicinos pagalbos paslaugos	5444	5102	7014
5.	Vaikų raidos sutrikimai (A ir B)	2713	2499	4652

Informacijos šaltinis - VšĮ Kėdainių ligoninė

2.2. VALDYMO ORGANAI IR STRUKTŪRA

VšĮ Kėdainių ligoninės steigėjas (dalininkas) – Kėdainių rajono savivaldybė (toliau – Savivaldybė), (kodas 111103885), adresas J. Basanavičiaus g. 36, LT-57288 Kėdainiai. Įstaigos savininko turimos ir neturimos teisės ir pareigos įgyvendina savivaldybės vykdomoji institucija, išskyrus teisės aktuose nustatytus atvejus, kai savivaldybės vykdomosios institucijos sprendimui priimti būtinas savivaldybės tarybos pritarimas ar konkretaus klausimo sprendimas yra priskirtas savivaldybės tarybos kompetencijai.

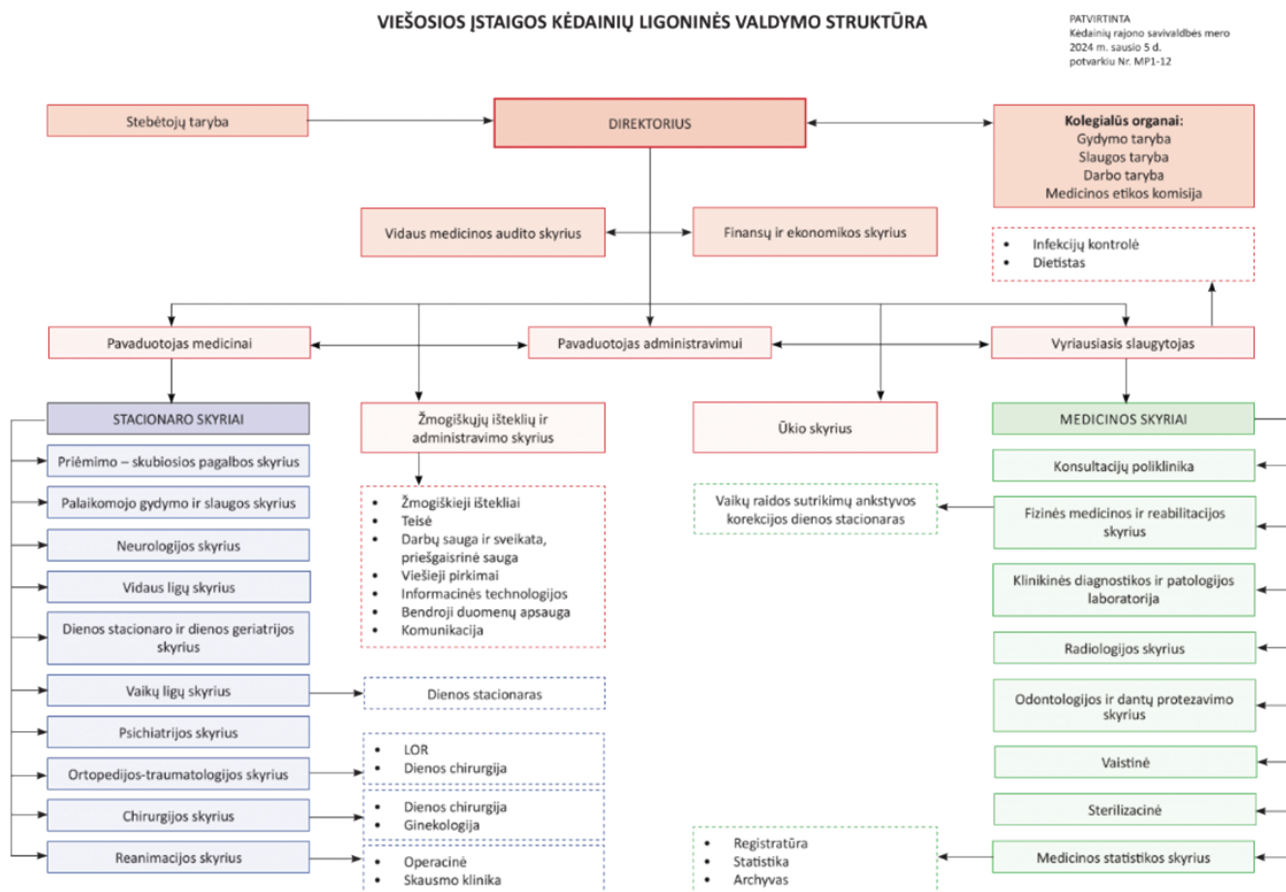
VŠĮ Kėdainių ligoninės valdymo organai:

- Visuotinis dalininkų susirinkimas;
- Vienasmenis valdymo organas – Įstaigos vadovas.

Įstaigoje sudaryti kolegialūs organai: Stebėtojų taryba, Gydytojų taryba, Slaugos taryba.

2024 m. pradžioje dalininkų kapitalas sudarė **595 790,54 Eur**.

Ligoninės valdymo struktūra atnaujinta 2024 m. sausio pradžioje, veikia 8 medicininiai ir 9 stacionarūs skyriai, kuriuose yra - 223 lovos. Psichiatrijos skyrius neveikia nuo 2023 m. gegužės 8 d. – uždarytas, pradėtas remontas.

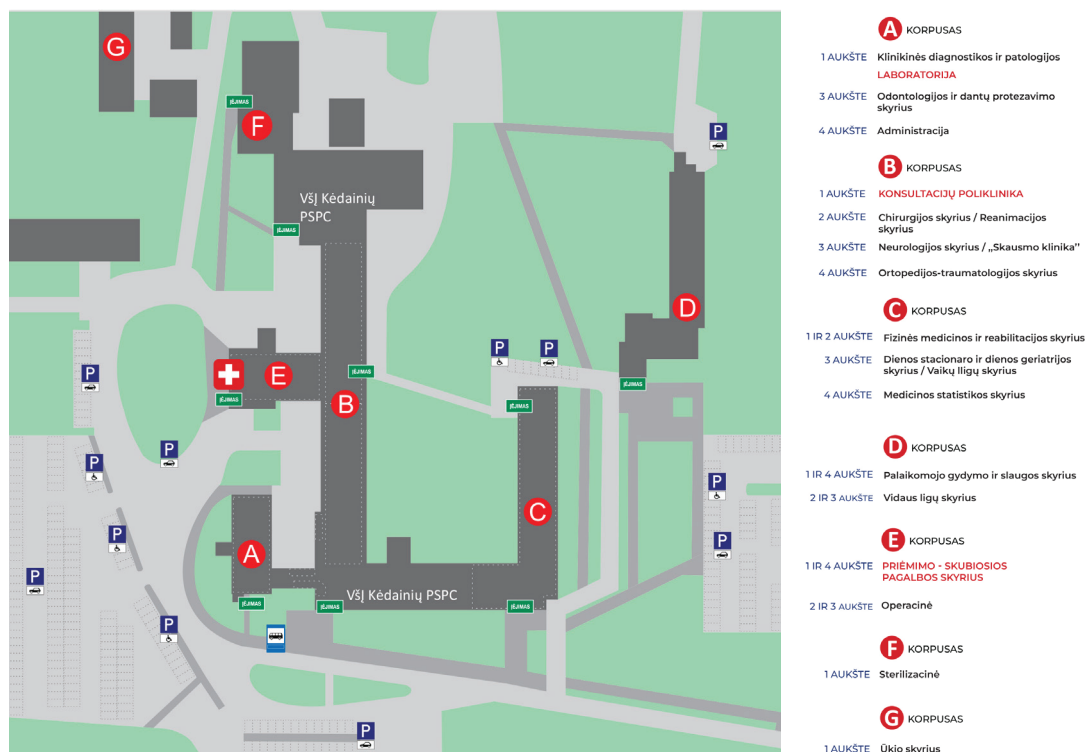


8 pav. VŠĮ Kėdainių ligoninės valdymo struktūra

Iš viso įstaigoje (stacionare) 2023 m. veikė 234 lovos, tačiau nuo 2023 m. balandžio 25 d. Palaikomojo gydymo ir slaugos skyriuje lovų skaičius sumažėjo 11 vienetų dėl įvesto ligonių profiliavimo ir pasikeitusių akreditavimo reikalavimų (pagrindinis iš jų - didėjo plotai vienam pacientui). 2024 m. spalio 1 d. Ligoninėje yra 223 lovos, iš jų 100 yra skirta slaugos ligoniams.

2.3. INFRASTRUKTŪRA

VšĮ Kėdainių ligoninės infrastruktūra apima 5,7 ha ploto teritoriją, iš jų 5,5 ha yra užstatyti statiniais (RC duomenys).



9 pav. VšĮ Kėdainių ligoninės planas

Pastatų plotas, kuriems Įstaiga įsipareigojusi tiekti šilumą, vandenį (šiltą ir šaltą) ir elektrą sudaro **19 883 m²**, iš jų: 3 028,0 m² priklauso VšĮ Kėdainių pirminės sveikatos priežiūros centrui ir 273 m² Greitosios medicinos pagalbos tarnybai ir kt.

Įstaigos automobilių parką sudaro: 3 specializuoti ir 3 lengvieji automobiliai.

VšĮ Kėdainių ligoninė yra įsirengusi saulės elektrinę Saulės parke Kuršėnuose, kurios galia - 375 kW (įrengimo sutartis sudaryta 2021-08-16).

2.4. INFORMACINĖS TECHNOLOGIJOS

2024 m. spalio 1 d. Ligoninėje buvo 250 informacinėmis technologijomis aprūpintų darbo vietų ir naudojama 19 kompiuterinių programų ir informacinių sistemų.

Ligoninėje veikia 250 kompiuterinių darbo vietų, iš kurių 17,2 proc. būtina atnaujinti, nes:

- 30 darbo vietų yra eksploatuojama 14 metų ir daugiau;
- 13 - atitinkamai nuo 13 iki 10 metų;
- 163 - nuo 9 iki 4 metų;
- 44 - nuo 3 metų ir naujesnės.

Per 2024 m. yra sukurta 30 darbo vietų, kurios turi galimybę dirbti nuotoliu per saugų virtualų privatų tinklą (VPN).

2024 metais Ligoninė pradėjo naudoti dokumentų valdymo bendrąją informacinę sistemą (DBSIS). Visi įstaigos vidaus dokumentai, teisės aktai, sutartys siunčiami ir registruojami šioje sistemoje. 2025 metais planuojama skaitmenizuoti pacientų sutikimo formas. Siekiama, kad pacientas galėtų formas pildyti planšetiniuose kompiuteriuose ir jos būtų saugomos elektroninėje sveikatos istorijos sistemoje (toliau – ESIS). Įstaigos tikslas - iki 2029 metų visiškai atsakyti popierinių dokumentų.

2024 metais atnaujintas Ligoninės internetinis puslapis <https://www.kedligonine.lt>, tai yra atnaujintas puslapio dizainas, puslapis patobulintas pritaikant neįgaliųjų poreikiams, sukurta prieiga darbuotojams jungtis prie intraneto, visiems įstaigos darbuotojams sukurti darbiniai elektroninio pašto adresai.

VŠĮ Kėdainių ligoninė siekdama užtikrinti pacientų saugą 2024 metais Priėmimo - skubios pagalbos, Palaikomojo gydymo ir slaugos, Vidaus ligų skyriuose pradėjo naudoti įdiegtas pacientų identifikacines apyrankes.

Nuolatos yra dirbama dėl ESIS ir jo FMR modulio tobulinimo, siekiant užtikrinti sistemos efektyvumą informuojant pacientus, sudarant laukiančiųjų eiles, patogesnę medikų darbą su sistema, informatyvesnę duomenų, reikalingų sprendimams priimti, pateikimą.

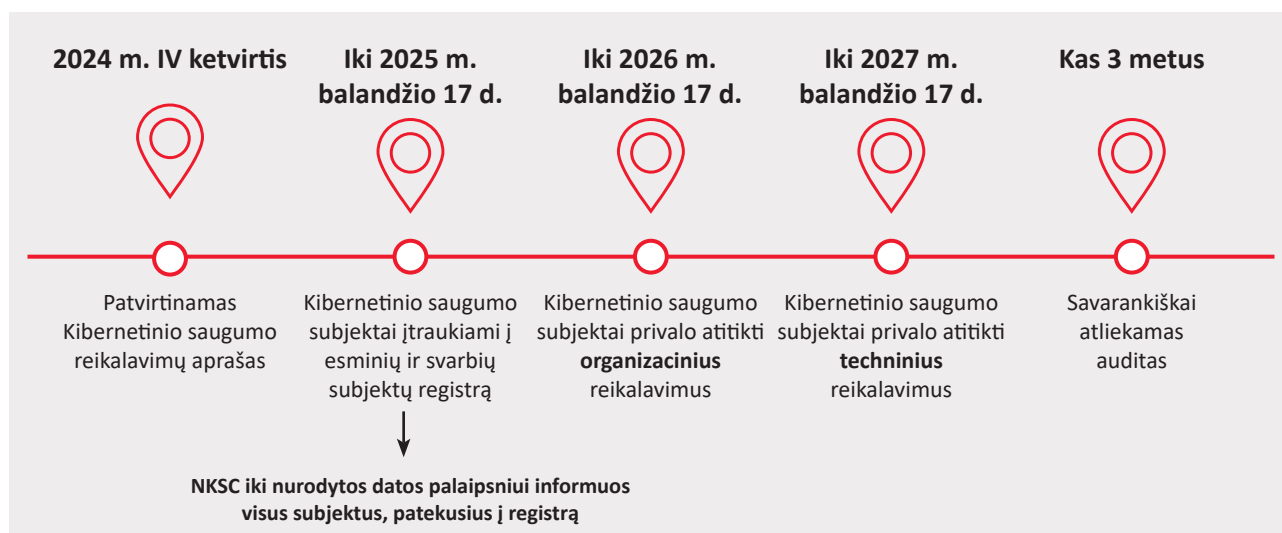
Siekiant mažinti darbo trukmę administracinei veiklai, įstaigoje nuo 2023 m. pabaigos įdiegtas ir tobulinamas darbo laiko apskaitos žiniaraščių (tabelių) ir grafikų modulis Profit-WEB.

Nuo 2022 metų VŠĮ Kėdainių ligoninės priėmimo - skubiosios pagalbos skyriuje veikia telemedicinos paslauga, kurios pagalba Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Kauno klinikų specialistai konsultuoja Kėdainių ligoninės gydytojus ir padeda priimti sprendimus dėl sudėtingesnių gydymo atvejų, išvengiant ilgų ir ne visada būtinų kelionių pacientams į kitas gydymo įstaigas.

2025 metais planuojama medicininius vaizdus teikti į Nacionalinės medicininių vaizdų archyvavimo ir mainų sistemą (MedVAIS).

Įstaigos siekiamybė – pasitelkti dirbtinį intelektą, kuris palengvintų medikų darbą pildant elektroninius dokumentus.

2024 m. ypatingas dėmesys skirtas kibernetinio saugumo užtikrinimui, todėl įsigyta papildomos įrangos, specialistai nuolatos dalyvauja mokymuose, aptarimuose. 2024 m. spalio 18 d. įsigaliojus atnaujintam Kibernetinio saugumo įstatymui, kuriuo į Lietuvos teisę perkeliama Europos Parlamento ir Tarybos direktyva (TIS 2), kuria siekiama suvienodinti bendrą kibernetinio saugumo lygį visoje Europos Sąjungoje, Ligoninė įpareigota ir įgyvendins nustatytus reikalavimus saugumo srityje (10 pav.).



10 pav. Kibernetinio saugumo reikalavimų įgyvendinimo planas (Informacijos šaltinis NKSC)

2.5. ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI

2024 m. spalio 1 d. Ligoninėje užimti 488 etatai, dirbo 554 darbuotojai (palyginimui 2021 m. buvo 560 darbuotojų, kurie atitinkamai užėmė 505 etatus (13 lentelė) iš kurių:

- 75 darbuotojai buvo vyresni nei 65 metų (28 - slaugytojos, 20 – kitas personalas, 17 – gydytojų, 5 – kitas personalas, teikiantis medicinos paslaugas, 5 – administracija);
- 28 darbuotojai turėjo neįgalumą.

13 lentelė. VšĮ Kėdainių ligoninės žmogiškieji ištekliai 2022 – 2024 m.

Eil. Nr.	Darbuotojų grupė	2022 m.		2023 m.		2024 m. (I-III ketv.)	
		Etatų skaič.	Darbuotojų skaič.	Etatų skaič.	Darbuotojų skaič.	Etatų skaič.	Darbuotojų skaič.
1.	Administracija	34,75	36	38,88	38	44,37	44
2.	Gydytojai	99,59	151	96,61	133	103,16	160
3.	Slaugytojai:	174,51	166	171,45	160	170,87	173
3.1.	Slaugytojai su aukštuoju neuniversitetiniu	167,76	158	163,7	151	157,62	156
3.2.	Slaugytojai su aukštuoju universitetiniu/magistro	6,75	8	7,75	9	13,25	17
4.	Kitas personalas, teikiantis sveikatos priežiūros paslaugas	41,41	45	34,35	38	33,85	40
5.	Kitas personalas	128,1	126	128,25	122	136	138
Iš viso:		478,33	524	469,53	491	488,26	554

Informacijos šaltinis - Kėdainių ligoninė

2024 m. paskutinį ketvirtį 259 Ligoninės darbuotojai turėjo didesnę nei 10 metų darbo stažą šioje įstaigoje, iš jų net 135 darbuotojų darbo stažas buvo daugiau nei 30 metų. Kaip ir 2023 m. didžiausią darbo stažą Ligoninėje turi bendrosios praktikos slaugytojai ir kitas personalas, teikiantis sveikatos priežiūros paslaugas (vidurkis siekia daugiau kaip 20 metų).

Nuo 2023 m. pabaigos Ligoninė vykdė slaugytojų padėjėjų pameistrystės programą (kartu su Užimtumo tarnyba), pagal kurią 13 profesijos besimokančių asmenų buvo laikinai įdarbinti Ligoninėje praktikai, jiems praktinius įgūdžius ugdė paskirtos bendrosios praktikos slaugytojos - mentorės. Pasibaigus studijoms su 8 slaugytojomis padėjėjomis buvo sudarytos darbo sutartys.

Per pastaruosius metus Ligoninėje vykusį darbuotojų kaita yra pateikta 14 lentelėje.

14 lentelė. Darbuotojų kaita 2021 – 2024 m.

Eil. Nr.	Darbuotojų grupė	2021 m.		2022 m.		2023 m.		2024 11 30	
		Atleista	Priimta	Atleista	Priimta	Atleista	Priimta	Atleista	Priimta
1.	Administracija	3	2	9	2	6	12	3	5
2.	Gydytojai	27	23	47	21	35	41	17	38
3.	Slaugytojai	8	3	32	5	9	19	13	16
4.	Kitas personalas, teikiantis sveikatos priežiūros paslaugas	1	2	3	1	4	7	4	1
5.	Kitas personalas	10	8	21	14	12	21	22	32
Iš viso:		49	38	112	43	66	100	59	92

Informacijos šaltinis - Kėdainių ligoninė

Iš 59 įstaigų palikusių darbuotojų per 2024 m. 11 mėnesių, didžioji dalis (66,1 proc.) sudarė prognozuojamą kaitą, tai yra:

- 27,12 proc. išėjo užtarnauto poilsio;
- 27,12 proc. turėjo laikinas darbo sutartis (tame tarpe pameistrystės programa);
- 11,86 proc. sudarė medicinos gydytojai dirbantys Priėmimo ir skubios pagalbos skyriuje (nuolatinė kaita dėl darbo ir studijų derinimo).

Iš naujai priimtų darbuotojų (92) didžiausią dalį sudarė gydytojai, slaugytojų padėjėjos, slaugytojos.

Vertinant tai, kad iš 554 darbuotojų 75 darbuotojai jau yra vyresni nei 65 metų, o per ateinančius 5 metus, dar 96 darbuotojai bus vyresni kaip 65 metų amžiaus (2025 m. – 23; 2026 m. – 20; 2027 m. – 18; 2028 – 19; 2029 m. – 16), artimiausiu laikotarpiu prognozuojama darbuotojų kaita bus didelė ir gali reikšmingai įtakoti paslaugų teikimą.

VšĮ Kėdainių ligoninė yra įsipareigojusi, kad ne mažiau kaip 76 proc. nuo PSDF gautų lėšų būtų skiriama darbuotojų darbo užmokesčiui. Ligoninė laikosi savo įsipareigojimų, be to stebi rinkos tendencijas, paslaugų teikimo poreikį, pacientų laukimo eiles, kurias siekia trumpinti pritraukdama naujų gydytojų, slaugytojų.

Slaugytojų vidutinio darbo užmokesčio (VDU) pokyčio vertinimas tarp regiono ir kelių greta Kėdainių esančių ligoninių yra pateiktas 15 ir 16 lentelėse. Tarp regioninių ligoninių Kėdainių ligoninė yra II vietoje ir per pastaruosius du metus VDU augimas slaugytojoms įstaigoje sudarė 17,8 proc.

15 lentelė. **Slaugytojų vidutinio darbo užmokesčio (VDU) pokytis 2023 ir 2024 m. regiono ligoninėse**

Įstaigos pavadinimas	2023 m.		2024 m. I-VIII mėn.		Skirtumas tarp 2023 ir 2024 m.	
	VDU etatui, Eur	Darbuotojų skaičius	VDU etatui, Eur	Darbuotojų skaičius	Eur	Proc.
Šilutės ligoninė	1 624,00	99	1 848,00	94	224,00	12,1%
Radviliškio ligoninė	1 555,00	101	1 907,00	98	352,00	18,5%
Jonavos ligoninė	1 671,00	126	2 000,00	126	329,00	16,5%
Regioninė Mažeikių ligoninė	1 549,00	152	1 829,00	152	280,00	15,3%
Kėdainių ligoninė	1 745,00	155	2 124,00	164	379,00	17,8%
Ukmergės ligoninė	1 862,00	159	2 195,00	159	333,00	15,2%
Regioninė Telšių ligoninė	1 643,00	170	2 021,00	175	378,00	18,7%
Tauragės ligoninė	2 034,00	181	1 941,00	182	-93,00	-4,8%
Utenos ligoninė	1 583,00	189	1 839,00	183	256,00	13,9%
Marijampolės ligoninė	1 672,00	238	2 108,00	238	436,00	20,7%
Alytaus apskrities S. Kudirkos ligoninė	1 700,00	290	1 822,00	275	122,00	6,7%
Iš viso ir vidurkis tarp Regiono ligoninių:	1 702,00	1860	1 967,00	1846	265,00	13,5%

16 lentelė. **Slaugytojų vidutinio darbo užmokesčio (VDU) pokytis 2023 ir 2024 m. greta Kėdainių veikiančių rajono ligoninių ir Respublikinės Panevėžio ligoninės**

Įstaigos pavadinimas	2023 m.		2024 m. I-VIII mėn.		Skirtumas tarp 2023 ir 2024 m.	
	VDU etatui, Eur	Darbuotojų skaičius	VDU etatui, Eur	Darbuotojų skaičius	Eur	Proc.
Kelmės ligoninė	1 676,00	78	1 830,00	75	154,00	8,4%
Jurbarko ligoninė	1 720,00	86	1 902,00	86	182,00	9,6%
Raseinių ligoninė	1 962,00	92	2 117,00	92	155,00	7,3%
Respublikinė Panevėžio ligoninė	2 134,00	694	2 328,00	695	194,00	8,3%

Informacijos šaltinis - HI

Vadovaujantis Higienos instituto pateiktais duomenimis, vertinant gydytojų VDU tarp regiono ligoninių, Kėdainių ligoninė yra VI vietoje (VDU didėjimas 18,2 proc.).

Rizikingą (blogą) situaciją dėl galimybės pritraukti gydytojus rodo ir skaičiai, kai į vertinimą įtraukiamos aplinkinės ir Joniškio rajono ligoninės (17 lentelė). Kuo labiau nutolę nuo pagrindinių miestų ligoninės, tuo sunkiau pritraukti medicinos darbuotojus, vienintele išeitimi lieka siūlyti daug didesnę atlygį, kuris neatitinka gaunamų pajamų.

17 lentelė. **Gydytojų vidutinio darbo užmokesčio (VDU) pokytis 2023 ir 2024 m. ligoninėse**

Įstaigos pavadinimas	2023 m.		2024 m. I-VIII mėn.		Skirtumas tarp 2023 ir 2024 m.	
	VDU etatui, Eur	Darbuotojų skaičius	VDU etatui, Eur	Darbuotojų skaičius	Eur	Proc.
Regiono ligoninės						
Šilutės ligoninė	4726,0	65	5569,0	62	843,0	15,1%
Regioninė Mažeikių ligoninė	3578,0	70	4376,0	67	798,0	18,2%
Radviliškio ligoninė	4861,0	74	6041,0	73	1180,0	19,5%
Regioninė Telšių ligoninė	4220,0	83	5149,0	89	929,0	18,0%
Ukmergės ligoninė	4225,0	93	5228,0	91	1003,0	19,2%
Tauragės ligoninė	7039,0	98	6702,0	99	-337,0	-5,0%
Utenos ligoninė	3301,0	120	4237,0	112	936,0	22,1%
Kėdainių ligoninė	4045,0	126	4942,0	152	897,0	18,2%
Jonavos ligoninė	3119,0	145	3570,0	150	451,0	12,6%
Marijampolės ligoninė	3386,0	152	4223,0	153	837,0	19,8%
Alytaus apskrities S. Kudirkos ligoninė	3554,0	188	4729,0	189	1175,0	24,8%
Iš viso arba vidurkis:	3938,0	1214	4979,0	1237	1041,0	20,9%
Joniškio ligoninė	7314,0	56	12 839,0	46	5525,0	43,0%
Jurbarko ligoninė	4327,0	59	5150,0	65	823,0	16,0%
Raseinių ligoninė	4892,0	68	5703,0	80	811,0	14,2%
Kelmės ligoninė	5416,0	69	6754,0	75	1338,0	19,8%
Respublikinė Panevėžio ligoninė	4514,0	387	4890,0	391	376,0	7,7%

Informacijos šaltinis - HI

2.6. FINANSINIAI IŠTEKLIAI

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

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.

18 lentelė. VŠĮ Kėdainių ligoninės pagrindiniai finansavimo šaltiniai

	2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m. I-III ketv.
PSDF biudžetas (pajamos)	10.660.917	12.674.815	14.929.821	12.858.183
Savivaldybės biudžetas (finansavimo pajamos)	265.509	190.200	274.170	112.792
Kitos pajamos	2.572.210	1.447.547	569.655	407.187

Informacijos šaltinis - VŠĮ Kėdainių ligoninė

19 lentelė. VŠĮ Kėdainių ligoninės sutarčių su TLK įgyvendinimas 2022 - 2024 m. I-III ketv.

	2022 m.	2023 m.	2024 m. I-III ketv.
Sutarties su TLK vertė	11.627.641	13.043.986	10.468.344
Sutarties faktinis vykdymas	10.817.696	13.615.543	12.984.803
Sutarties vykdymas, proc.	93,03	104,38	124,04

Informacijos šaltinis - VŠĮ Kėdainių ligoninė

2023 m. pagrindinės įstaigos veiklos pajamos – 15.773.646 EUR, tai 10,21 proc. daugiau negu 2022 m. (20 lentelė).

Pagrindinė pajamų sandara yra iš PSDF biudžeto ir kitos pajamos (569.655 EUR 2023 m.)

Pagrindinis Ligoninės lėšų šaltinis yra pajamos, gaunamos už suteiktas paslaugas pagal sutartį su Kauno teritorine ligonių kasa.

20 lentelė. VŠĮ Kėdainių ligoninės finansiniai rodikliai

	2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m. I-III ketv.
Įstaigos turtas:	7.623.814	8.304.405	10.391.485	10.947.769
iš jų trumpalaikis turtas:	1.780.676	2.510.073	3.980.728	4.351.117
iš jų gautinos sumos	1.149.435	1.475.915	1.215.259	2.024.514
iš jų pinigai	140.845	551.461	2.310.033	1.845.960
Įsipareigojimai:	1.855.598	1.097.362	2.080.903	2.924.497
iš jų trumpalaikiai įsipareigojimai	1.438.118	695.120	1.340.307	2.058.707
Sukauptas perviršis ar deficitas:	-395.676	1.130.244	2.143.436	2.080.263
iš jų einamųjų metų	-324.625	1.525.919	1.013.192	-63.173
Pajamos	13.501.636	14.312.562	15.773.646	13.378.162
Sąnaudos	-13.826.261	-12.786.643	-14.760.454	-13.441.335

Informacijos šaltinis - VŠĮ Kėdainių ligoninė

Dalies valstybinių ir savivaldybių sveikatos priežiūros įstaigų biudžetai yra deficitiniai. Pagrindinės priežastys lemiančios įstaigų nuostolingumą – paslaugų teikimo įkainis nėra tolygus patiriamoms sąnaudoms, įstaigos teikiamų paslaugų kiekis ribojamas sutartyse su TLK nustatytomis pinigų sumomis. Pavyzdys: 2024 m. spalio 1 d. Kėdainių ligoninė įvykdė stacionariųjų paslaugų sutartinius įsipareigojimus, bet nesustabdė paslaugų teikimo, tačiau suteiktos viršsutarinės paslaugos bus apmokėtos dalinai, tai yra taikant tik 30 proc. įkainio, su sąlyga, jeigu bus finansinės galimybės.

2.7. VIDAUS TVARKA IR KONTROLĖ

Viešumui, vidaus darbo tvarkai ir kontrolei užtikrinti VšĮ Kėdainių ligoninėje veikia kolegialūs organai:

- Stebėtojų taryba, kuri 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.
- Gydytojų taryba - 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 - patariamasis organas, kuris svarsto pacientų slaugos organizavimo bei tobulinimo klausimus ir teikia rekomendacinio pobūdžio pasiūlymus įstaigos administracijai.

Taip pat Ligoninėje veikia Medicinos etikos komisija, kuri kontroliuoja kaip laikomasi medicinos etikos reikalavimų.

2023 m. pabaigoje VšĮ Kėdainių ligoninėje įsteigtas Vidaus medicinos audito skyrius, kurio tikslas – asmens sveikatos priežiūros paslaugų kokybės užtikrinimas, vertinimas ir gerinimas. Skyrius vykdo planinius ir neplaninius auditus, kurių tikslas – nurodyti neatitikimus, kurie trukdo teikti kokybiškas paslaugas, teikia rekomendacijas vadovybei ir visų lygių darbuotojams dėl paslaugų kokybės gerinimo.

Įstaigose dirbančių darbuotojų ekonominių, darbo ir socialinių sąlygų užtikrinimą garantuoja aktyviai veikiančios:

- Darbo taryba;
- Lietuvos gydytojų sąjungos Kėdainių filialas;
- Lietuvos slaugos specialistų organizacijos VšĮ Kėdainių ligoninės pirminė grupė.

3. SSGG ANALIZĖ

21 lentelė. VŠJ Kėdainių ligoninės SSGG analizė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<i>Pacientai, paslaugos</i>	
- Platus aukštos kokybės paslaugų spektras, užtikrinantis pacientų pasitenkinimą. 80 proc. paslaugų laukimo laikas yra optimalus. - Nuolatinės investicijos į medicinines įrangos atnaujinimą užtikrina specializuotų paslaugų kokybę ir greitesnį aptarnavimą.	- Neišnaudotos galimybės teikti paslaugas visą darbo dieną ir ilgiau. - Ilgos laukimo eilės pas kai kuriuos specialistus. - Finansiniai ištekliai riboja nuoseklią medicinos įrangos atnaujinimą ir užtikrinimą, o nusidėvėjusi įranga reikalauja remonto, trikdo paslaugų teikimą.
<i>Personalas, vadyba</i>	
- Kvalifikuotas, iniciatyvus, motyvuotas personalas, šiuolaikiška vadyba, darbuotojų įtraukimas į pokyčių įgyvendinimą. - Investavimas į darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimą ir darbo sąlygų gerinimą. - Ligoninė - mokymo bazė, vykdanči gydytojų rezidentų, internų, medicinos slaugytojų bei jų padėjėjų praktiką.	- Nepalanki ir rizikinga demografinė situacija, dėl specialistų trūkumo šalyje ir konkurencijos sudėtinga pritraukti naujų darbuotojų ir išlaikyti esamus. - Nėra tradicijų puoselėti organizacijos vidinę kultūrą. - Darbuotojams trūksta bendrųjų kompetencijų (dalykinio bendravimo, konfliktų sprendimo, kokybiško aptarnavimo, streso valdymo, IT raštingumo, komandinio darbo ir pan.).
<i>Infrastruktūra</i>	
- Didelė teritorija su žaliomis zonomis, galimybė plėstis, efektyvus pastatų naudojimas (80 proc.). - Pakankamas automobilių parkavimo vietų skaičius tiek pacientams, tiek lankytojams. - Atnaujinamos ir diegiamos naujos informacinės sistemos, aktyviai naudojama e-sveikatos sistema.	- Bloga infrastruktūros (pastatų, komunikacijų, teritorijos) būklė: nusidėvėję pastatai ir patalpos, pasenusios pagrindinės komunikacijos, dideli eksploatacijos kaštai ir pan. - Nepakankamas skaitmeninimas riboja paslaugų teikimo ir įstaigos valdymo efektyvumą. - Trūksta atsinaujinančių energijos šaltinių.
<i>Finansai</i>	
- Teigiamas finansinės veiklos rezultatas. - Aktyviai dalyvaujama ES, valstybės ir savivaldybės finansuojamuose konkursuose/ projektuose.	- Trūksta lėšų infrastruktūros modernizavimui, lėti modernizavimo tempai. - Nepakankamas finansavimas įstaigos iniciatyvoms įgyvendinti.

GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<i>Pacientai, paslaugos</i>	
• Teikiamų paslaugų optimizavimas, jų kokybės bei įstaigos darbo efektyvumo tobulinimas. • Sveikatinimo projektų, prevencinių programų pritraukimas papildomam paslaugų teikimui. • Senstanti visuomenė padidina sveikatos paslaugų paklausą.	• Senstanti visuomenė lemia augančias išlaidas sveikatos priežiūros srityje. • Didėjančios sąnaudos neatsispindi paslaugų teikimo įkainiuose, stacionarinio gydymo paslaugos finansuojamos tik dalinai. • Ribotos galimybės teikti mokamas paslaugas dėl nepakankamo gyventojų mokumo.
<i>Personalas, vadyba</i>	
• Įstaigos darbuotojų motyvacinės sistemos, paremtos kokybišku užduočių atlikimu, sukūrimas ir įdiegimas. • Mokymo bazės vystymas kartu su partneriais - galimybė pritraukti trūkstamus specialistus.	• Senstantis medicinos personalas ir jo trūkumas šalies darbo rinkoje. • Per mažas ruošiamų specialistų skaičius. • Ilgas ir labai brangus specialistų paruošimas, kvalifikacijos tobulinimas.
<i>Infrastruktūra</i>	
• Susisiekimui palanki geografinė padėtis šalies atžvilgiu. • Informacinių technologijų diegimas ir platesnis, efektyvesnis panaudojimas. • Spartus inovacijų vystymasis – dirbtinio intelekto panaudojimas.	• Ribotas ir neužtikrintas ilgalaikis finansavimas apsunkina infrastruktūros, įrangos atnaujinimą, priežiūrą, modernizavimą. • Priklausomybė nuo nacionalinės informacinės sistemos funkcionavimo, kibernetinio saugumo užtikrinimas reikalauja papildomų finansinių išteklių.
<i>Teisinė, ekonominė</i>	
• Augantis PSDF biudžetas ir Nacionalinės sveikatos apsaugos prioritetų keitimasis, skiriant didesnę dėmesį rajonų ligoninėms, sudaro prielaidas gauti didesnes pajamas. • Galimybė pritraukti privačių investuotojų, kurie galėtų padėti finansuoti tam tikras paslaugas ar įrangą. • ES fondų ir valstybės paramos pritraukimas infrastruktūrai, įrangai, priemonėms, kvalifikacijos tobulinimui finansuoti.	• Ribotas PSDF biudžetas ir auganti konkurencija tarp valstybinių ir privačių sveikatos priežiūros įstaigų riboja paslaugų finansavimą. • Užsitęsusi sveikatos apsaugos sistemos reforma ir su tuo susijęs nenuoseklumas, nuolat besikeičiantys sveikatos priežiūros teisės aktai sudaro kliūtis nuosekliai įstaigos darbui. • Pasaulio nestabili ekonominė ir politinė situacija didina išlaidas grėsmių valdymui sveikatos apsaugos srityje.

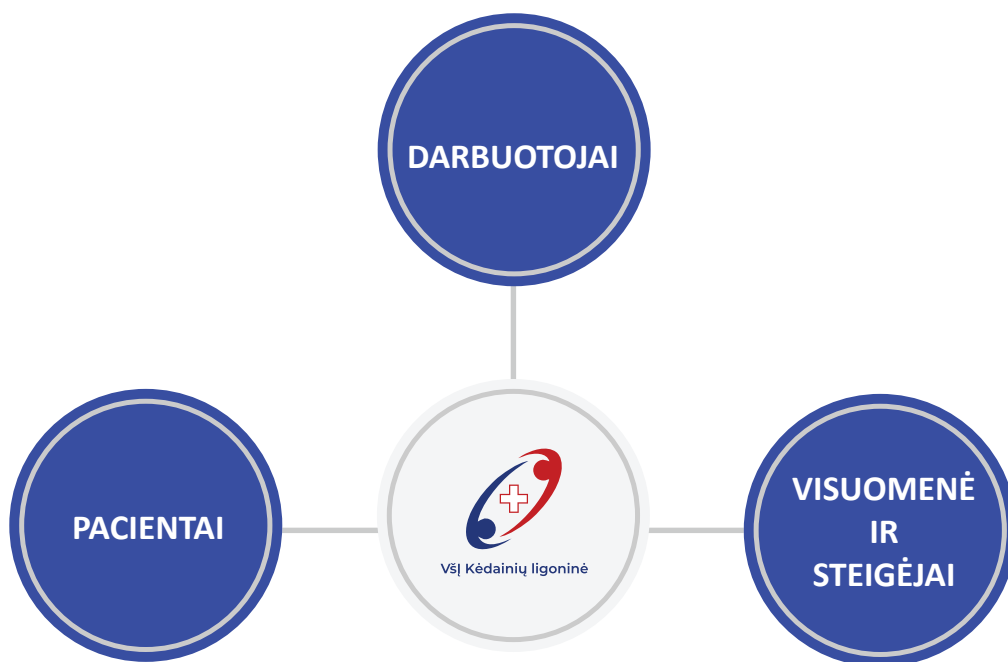
4. STRATEGINĖS KRYPTYS

VšĮ Kėdainių ligoninės vizija – šiuolaikiška ir moderni, patraukli pacientams ir darbuotojams gydy-mo įstaiga, nuolat gerinanti teikiamų paslaugų kokybę ir prieinamumą.

VšĮ Kėdainių ligoninės misija - laiku suteikti kokybiškas, pacientų poreikius atitinkančias sveikatos priežiūros paslaugas, racionaliai valdant žmogiškuosius ir finansinius išteklius.

Įsivertinę vidinį Ligoninės potencialą (silpnybes, stiprybes), galimas grėsmes ir galimybes 2025 – 2029 metais nusistatėme strateginius tikslus orientuotus į paciento ir darbuotojo gerovę, teikiamų paslaugų kokybę, infrastruktūros modernizavimą, įstaigos konkurencingumo užtikrinimą, valdymo efektyvumą ir skaidrumą.

Pagrindinės VšĮ Kėdainių ligoninės suinteresuotos šalys (11 pav.):



11 pav. Pagrindinės VšĮ Kėdainių ligoninės suinteresuotos šalys

Asmens sveikatos srities paslaugų sektoriuje esminis veiksnys, įtakojantis paslaugų kokybę yra kompetentingi žmogiškieji išteklių, jų kiekis, darbo kultūra, tačiau siekiant įstaigos veiklos efektyvumo yra svarbu integruotai valdoma veiksmų visuma, kurią sudaro:

- Personalo kompetencija, kiekis ir darbo kultūra;
- Teikiamų paslaugų spektras ir apimtys;
- Turimos priemonės, įranga ir jų technologinis lygis;
- Turima infrastruktūra, jos būklė;
- Finansiniai išteklių;
- Bendradarbiavimas, santykiai su visuomene.

VšĮ Kėdainių ligoninė 2025 - 2029 m. siekia:

- Išlaikyti Ligoninės pripažinimą Lietuvos sveikatos sistemos kontekste, kaip daugiaprofilinę gydymo įstaigą;
- Užtikrinti įstaigos infrastruktūros vystymą ir technologinį lygį;
- Užtikrinti teigiamą Pacientų pasitenkinimo lygį teikiamomis paslaugomis;
- Kurti ir ugdyti darbuotojams palankią darbo kultūrą, įtraukiant darbuotojus į priimamus sprendimus.

LIGONINĖS STRATEGINĖS KRYPTYS - TIKSLAI:

1. Užtikrinti kokybišką sveikatos priežiūrą – taikyti šiuolaikiškus gydymo metodus, diegti naujas medicinos technologijas, inovacijas, pasitelkti IT galimybes efektyviam paslaugų teikimui, pacientų aptarnavimui ir Ligoninės veiklos valdymui.
2. Gerinti gydymo paslaugų prieinamumą – didinti paslaugų pasiekiamumą, plečiant paslaugų kiekius ir/ar spektrą, tobulinti paslaugų teikimo organizavimą, siekiant trumpinti laukimo laikus.
3. Išlaikyti teigiamą pacientų pasitenkinimo lygį – užtikrinti, kad pacientai jaustųsi saugūs, o jų gydymo patirtis būtų kuo malonesnė.
4. Užtikrinti ir išlaikyti kompetentingą personalą – investuoti į darbuotojų bendrąjį ir profesinį kvalifikacijos kėlimą, darbo sąlygų gerinimą, kurti saugią, skaidrią, motyvuojančią atlygio sistemą, kurti ir ugdyti pozityvią ir įtraukią darbo kultūrą.
5. Gerinti infrastruktūros būklę - modernizuoti pastatus, tinklus, siekiant užtikrinanti kokybišką paslaugų teikimą ir tinkamas darbo sąlygas personalui, tuo pačiu mažinti Ligoninės veiklos poveikį aplinkai, siekti energijos taupymo ir kitų tvarumo tikslų.
6. Užtikrinti finansinį tvarumą – vykdyti efektyvų išteklių valdymą, racionalų biudžeto paskirstymą, aktyviai ieškoti ir pritraukti išorinio finansavimo šaltinius infrastruktūros modernizavimui, specialistų pritraukimui ir išlaikymui, paslaugų teikimui ir vystymui, inovacijų diegimui.
7. Aktyviai dalyvauti bendruomenės sveikatos stiprinime – dalyvauti ir/ar patiems kurti programas, projektus ir iniciatyvas, skatinančias susirgimų prevenciją ir bendruomenės švietimą.

5. STRATEGINIS PLANAS

22 lentelė. Ligoninės tikslai, uždaviniai, priemonės ir rodikliai 2025 – 2029 m.

Tikslas	Uždavinys	Priemonė	Vertinimo kriterijus	Vertinimo kriterijaus reikšmė, galutinė
1. Užtikrinti kokybišką sveikatos priežiūrą – taikyti šiuolaikiškus gydymo metodus, diegti naujas medicinos technologijas, inovacijas, pasitelkti IT galimybes efektyviam paslaugų teikimui, pacientų aptarnavimui ir Ligoninės veiklos valdymui.	1. 1. Diegti pažangias medicinos technologijas ir inovacijas - įsigyti ir integruoti naujausią medicinos įrangą bei technologijas.	1.1.1. Vykdyti projekto „Sveikatos centro sudėtyje teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų infrastruktūros modernizavimas Kėdainių rajono savivaldybėje“ įrangos pirkimus.	Projekte numatytos įrangos pirkimo plano įvykdymas, proc.	100
		1.1.2. Vykdyti projekto „VšĮ Kėdainių ligoninės priėmimo–skubios pagalbos ir reanimacijos skyrių infrastruktūros modernizavimas“ įrangos pirkimus.	Projekte numatytos įrangos pirkimo plano įvykdymas, proc.	100
	1. 2. Gerinti pacientų aptarnavimo kokybę – stiprinant darbuotojų bendrąsias ir profesines kompetencijas.	1.2.1. Parengti ir įgyvendinti įstaigos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo planą.	Plano įgyvendinimas, proc.	80
	1. 3. Stiprinti darbuotojų motyvaciją, skatinančią darbuotojų įsitraukimą į inovacijų diegimą, paslaugų kokybės gerinimą ir paslaugų plėtrą.	1.3.1 Darbuotojų įtraukimas į įstaigoje priimamus sprendimus.	Susirinkimai su patariamaisiais organais įstaigos veiklos įgyvendinimo, plėtos klausimais, ne mažiau kaip 3 per metus, vnt.	Ne mažiau kaip 3
2. Gerinti gydymo paslaugų prieinamumą – didinti paslaugų pasiekiamumą, plečiant paslaugų kiekius ir/ar spektrą, tobulinti paslaugų teikimo organizavimą, siekiant trumpinti laukimo laikus	2.1. Plėsti paslaugų spektrą ir/ar kiekį ir ambulatorines paslaugas.	2.1.1. Užtikrinti, prioritetinių paslaugų teikimą ir prieinamumą.	Laukimo eilė 90 proc. atvejų ne ilgesnė nei 31 d., proc.	90
		2.1.2. Išlaikyti stacionarinių paslaugų skyrius.	Ne mažiau kaip 5 skyriai	5
	2.2. Optimizuoti paslaugų teikimo organizavimą efektyviau išnaudojant turimas patalpas, įrangą.	2.2.1. Modernizuoti patalpas integruojant būtiną įrangą bei priemones.	Patalpų skaičius, vnt.	Ne mažiau kaip 4
	2.3. Tobulinti pacientų valdymo sistemas, leidžiančias optimizuoti registraciją, laukimo laikus ir paslaugų teikimo eigą, taip pat Ligoninėje taikomų ISI funkcionalumą.	2.3.1. Diegti įrašų skaitmenizavimą - elektroninį klientų sutikimų pasirašymą, paliekant galimybę pasirašyti popierines formas, siekiant išvengti atskirties.	Elektroninių klientų sutikimų formų parengimas ir integravimas su įstaigos informacinėmis sistemomis, proc.	100

Tikslas	Uždavinys	Priemonė	Vertinimo kriterijus	Vertinimo kriterijaus reikšmė, galutinė
3. Išlaikyti teigiamą pacientų pasitenkinimo lygį – užtikrinti, kad pacientai jaustųsi saugūs, o jų gydymo patirtis būtų kuo malonesnė.	3.1. Vykdyti nuolatinį pacientų pasitenkinimo vertinimą, siekiant identifikuoti stipriąsias ir tobulintinas sritis ir pagal tai taikyti kokybės gerinimo priemones.	3.1.1. Vykdyti pacientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis lygio vertinimą.	Apklausoje rezultatai pagal paslaugų grupes, balais.	Ne mažiau kaip 0,9
	3.2. Operatyviai reaguoti į pacientų atsiliepimus, siekiant išspręsti problemas ir užkirsti kelią jų pasikartojimui.	3.2.1. Išnagrinėti pacientų skundus, teikti ataskaitas.	Išnagrinėtų skundų skaičius, proc.	100
4. Užtikrinti ir išlaikyti kompetentingą personalą – investuoti į darbuotojų bendrąjį ir profesinį kvalifikacijos kėlimą, darbo sąlygų gerinimą, kurti saugią, skaidrią, motyvuojančią atlygio sistemą, kurti ir ugdyti pozityvią ir įtraukią darbo kultūrą.	4.1. Investuoti į nuolatinį darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą.	4.1.1. Įgyvendinti įstaigos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo planą.	Kvalifikacijos kėlimo plano parengimas, proc.	80
	4.2. Gerinti darbuotojų darbo sąlygas.	4.2.1. Įrengti arba atnaujinti darbuotojų poilsio patalpas.	Patalpų skaičius, vnt.	5
	4.3. Kurti palankią darbo aplinką asmens sveikatos priežiūros įstaigoje.	4.3.1. Darbuotojų psichologinės gerovės veiksmų plano parengimas ir vykdymas.	Parengto psichologinės gerovės veiksmų plano įvykdymas, proc.	100
		4.3.2. Atlikti darbo vietų profesinės rizikos vertinimas.	Įvertintos darbo vietos, proc.	100
5. Gerinti infrastruktūros būklę – modernizuoti pastatus, tinklus, užtikrinant kokybišką paslaugų teikimą ir tinkamas darbo sąlygas personalui, tuo pačiu mažinti Ligoninės veiklos poveikį aplinkai, siekti energijos taupymo ir kitų tvarumo tikslų.	5.1. Įgyvendinti patalpų modernizavimo projektus.	5.1.1. Įvykdyti projekto „VšĮ Kėdainių ligoninės priėmimo–skubios pagalbos ir reanimacijos skyrių infrastruktūros modernizavimas“ įgyvendinimo planą.	Projekto įgyvendinimo plano įvykdymas, proc.	100
		5.1.2. Įvykdyti projekto „Užtikrinti ilgalaikės priežiūros paslaugų plėtrą“ įgyvendinimo planą.	Projekto įgyvendinimo plano įvykdymas, proc.	100
		5.1.3. Atsižvelgiant į strateginius dokumentus (LR SAM, savivaldybės) dėl ekstremalios situacijos valdymo, pasirengti infrastruktūros pritaikymo planą, teikti paraiškas lėšų pritraukimui.	Parengtas įgyvendinimo planas, pateikta paraiškų pagal aktualius kvietimus, proc.	100
	5.2. Diegti energiją taupančius sprendimus.	5.2.1. Atlikti studiją dėl saulės energijos išteklių panaudojimo galimybių.	Atlikta studija dėl saulės energijos išteklių panaudojimo galimybių, vnt.	1
		5.2.2. Modernizuoti šilumos punktus.	Modernizuotų šilumos punktų skaičius, vnt.	5

Tikslas	Uždavinys	Priemonė	Vertinimo kriterijus	Vertinimo kriterijaus reikšmė, galutinė
6. Užtikrinti finansinį tvarumą – vykdyti efektyvų išteklių valdymą, racionalų biudžeto paskirstymą, ieškoti ir pritraukti išorinio finansavimo šaltinius veiklos užtikrinimui, vystymui, inovacijų diegimui.	6.1. Įgyvendinti veiklas neviršijant biudžeto, atsižvelgiant į prioritetines veiklas ir galimus finansinius iššūkius.	6.1.1. Įstaigoje praėjusių metų veiklos rezultatų ataskaitoje nurodytas pajamų ir sąnaudų skirtumas (grynasis perviršis ar deficitas).	Įstaigos finansinės veiklos rezultatai.	Būti nenuostolingai
	6.2. Išorinio finansavimo šaltinių paieška ir pritraukimas, galimybių ieškojimas gauti finansavimą ES struktūrinių fondų, nacionalinių, tarptautinių organizacijų ar privačių asmenų, inovacijų diegimui ir infrastruktūros plėtrai.	6.2.1. Įvertinti viešas finansavimo priemones, konkursus finansavimo pritraukimui.	Įvertintų priemonių, procentas nuo viešai paskelbtų skaičiaus, proc.	100
		6.2.2. Pateiktos paraiškos finansavimo pritraukimui.	Pateiktų paraiškų dalis procentais nuo teigiamai įvertintų priemonių/konkursų skaičiaus, proc.	90
7. Aktyviai dalyvauti bendruomenės sveikatos stiprinime – kurti programas ir iniciatyvas, skatinančias susirgimų prevenciją ir švietimą.	7.1. Kurti ir įgyvendinti ligų prevencijos ir sveikatos stiprinimo programas.	7.1.1. Pateiktos programos finansavimo pritraukimui pagal paskelbtas priemones/konkursus.	Pateiktų programų skaičius, vnt.	3
	7.2. Vykdyti informacijos, susijusios su ligų prevencija, sveikatos stiprinimu, paslaugų teikimo organizavimu kūrimą ir viešinimą bendruomenei;	7.2.1. Informacijos, susijusios su ligų prevencija, sveikatos stiprinimu, paslaugų teikimo organizavimu, parengimas ir viešinimas.	Parengtų unikalių viešinimo pranešimų skaičius per metus, vnt.	6
	7.3. Aktyviai dalyvauti Sveikatos centro veikloje.	7.3.1. Dalyvauti Sveikatos centro veikloje.	Dalyvavimas susirinkimuose, proc.	100