

VŠĮ KRETINGOS LIGONINĖS 2023 – 2025 METŲ

STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

ĮVADAS

Lietuvos Respublikos Seimas 2020 m. birželio 25 d. priėmė Strateginio valdymo įstatymą, kuriuo siekiama sukurti ir plėtoti į rezultatus orientuotą strateginio valdymo sistemą, integruojant strateginio planavimo, regionų plėtros ir teritorijų planavimo procesus, siekiant užtikrinti ilgalaikę ir darnią valstybės pažangą ir veiksmingą valdžios sektoriaus finansų planavimą ir panaudojimą.

Šio įstatymo paskirtis – nustatyti strateginio valdymo sistemos principus, apibrėžti planavimo dokumentų lygmenis, tipus, jų tarpusavio sąsajas ir įtaką pažangos lėšų ir tęstinės veiklos lėšų planavimui, nustatyti strateginio valdymo sistemos dalyvius, jų teises ir pareigas, įtvirtinti strateginio valdymo sistemos valdysenos nuostatas.

Siekdama įvertinti esamą asmens sveikatos priežiūros tinklo ir VŠĮ Kretingos ligoninės situaciją nuolat kintančiomis aplinkybėmis, išnaudoti atsirandančias galimybes paslaugų plėtrai ir prieinamumui gerinti, VŠĮ Kretingos ligoninė (toliau – Ligoninė) parengė strateginį veiklos planą 2023-2025 m. laikotarpiui, kuriame aptariami ir įvertinami išorės aplinkos politiniai, teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai. Analizuojant įvairius rodiklius dėmesys skiriamas organizacinei struktūrai, žmogiškiesiems ištekliams, teikiamoms paslaugoms, vidaus darbo kontrolei, informacinių technologijų diegimui, finansiniams ištekliams ir veiklos rezultatams. Atlikta stiprybių – silpnybių, galimybių – grėsmių analizė, numatyti veiklos tikslai, uždaviniai ir pagrindinės Įstaigos veiklos strateginės kryptys 2023 – 2025 metams.

I. BENDROSIOS NUOSTATOS

Kretingos rajono savivaldybės viešoji įstaiga Kretingos ligoninė yra Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos (LNSS) iš Kretingos rajono savivaldybės turto ir lėšų įsteigta viešoji sveikatos priežiūros ne pelno įstaiga (toliau – Įstaiga), teikianti jos įstatuose numatytas asmens sveikatos priežiūros paslaugas pagal Įstaigai suteiktą licenciją ir sutartis su Klaipėdos TLK ir kitais fiziniiais ir juridiniais asmenimis.

Įstaiga savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, įstatymais, Vyriausybės nutarimais, kitais teisės aktais, Lietuvos standartais, taip pat tarptautiniais ir užsienio šalių standartais, įteisintais Lietuvos Respublikoje nustatyta tvarka, asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimo reikalavimais, patvirtintais Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymais ir metodikomis, Įstaigos vidaus standartais, Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2021 m. balandžio 30 d. sprendimu Nr. T2-150 patvirtintais Įstaigos įstatais.

II. TEISINIAI VEIKSNIAI

Dokumentas, reglamentuojantis Ligoninės veiklos principus, yra Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2021 m. balandžio 30 d. sprendimu Nr. T2-150 patvirtinti viešosios įstaigos Kretingos ligoninės įstatai. Įstatuose nurodoma, kad Ligoninė yra pelno nesiekianti ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, turintis ūkinį, finansinį, organizacinį ir teisinį savarankiškumą, savo antspaudą, sąskaitas bankuose. Įstaiga pagal savo prievoles atsako tik jai nuosavybės teise priklausančiu turtu. Įstaiga yra paramos gavėja.

Ligoninė siekia organizuoti ir teikti efektyvias, saugias ir savalaikes asmens sveikatos priežiūros paslaugas, kurių teikimo teisė apibrėžta Valstybinės akreditavimo sveikatos priežiūros veiklai tarnybos prie SAM išduotoje Įstaigos asmens sveikatos priežiūros licencijoje.

III. EKONOMINIAI VEIKSNIAI

Ligoninė priskiriama prie pelno nesiekiančių organizacijų, kurių veiklos tikslas nėra pelno siekimas. Įstaigos pagrindines pajamas sudaro pajamos iš Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto (toliau – PSDF) už suteiktas asmens sveikatos priežiūros paslaugas. Klaipėdos teritorinė ligoninių kasa (toliau – Klaipėdos TLK) ir Kretingos rajono savivaldybės viešoji įstaiga Kretingos ligoninė 2022 m. kovo 29 d. pasirašė „Asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimo ir apmokėjimo PSDF biudžeto lėšomis sutartį Nr. S2-38“, kuri galioja iki 2024 m. gruodžio 31 d., 2022 m. sutartinė suma – 6328214 Eur, 2023 m. vasario 17 d. pasirašytas šios sutarties papildomas susitarimas, lėšų suma už 2023 m. suteiktas asmens sveikatos priežiūros paslaugas iš PSDF biudžeto – 6841138 Eur. TLK, mokėdamos Asmens sveikatos priežiūros įstaigoms už suteiktas paslaugas, vadovaujasi Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstaigų įstatymo 15² straipsnio 10 dalies reikalavimais.

Planuojant didėjančias PSDF biudžeto lėšas 2023 – 2025 metais, pacientams apdraustiems privalomuoju sveikatos draudimu, bus galima pagerinti paslaugų prieinamumą, plėsti paslaugų spektrą (neurochirurgo konsultacijos) ir taikyti modernius ir neinvazinius tyrimo būdus (kompiuterinė tomografija).

Pagal šiuo metu galiojančias Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. balandžio 23 d. nutarimo Nr. 370 „Dėl Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto lėšomis apmokamų asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimo sąlygų sąrašo patvirtinimo“ nuostatas TLK negali sudaryti sutarties su Ligonine dėl brangiųjų tyrimų ir procedūrų teikimo, jei kompensuojamųjų paslaugų TLK veiklos zonos vartojimo rodiklis 10% (ir daugiau) mažesnis nei šalies vidurkis.

Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija parengė ir derinti pateikė Nutarimo pakeitimo projektą, kur siūloma vartojimo rodiklio netaikyti rajonų ir regionų lygmens daugiaprofilinėse (kuriose teikiamos vidaus ligų ir chirurgijos profilių paslaugos) asmens sveikatos priežiūros įstaigose, kurios teikia PSDF biudžeto apmokamas aktyviojo gydymo stacionarines paslaugas.

Įsigaliojus Nutarimo projektui vartojimo rodiklis nebūtų taikomas ir Klaipėdos TLK sudarytų sutartį su Ligonine dėl kompiuterinės tomografijos ir dėl neurochirurgo konsultacijų teikimo ir jų kompensavimo iš PSDF biudžeto lėšų.

IV. SOCIALINIAI VEIKSNIAI

Kretingos rajone gyventojų skaičius tolygiai mažėja, per paskutinius 10 metų stebimas 8,5% sumažėjimas. Pagrindinės nuolatinių gyventojų mažėjimo priežastys – emigracija ir neigiama natūrali gyventojų kaita. Kretingos rajone, kaip ir visos Lietuvos mastu, natūralus gyventojų prieaugis – neigiamas, nes 2021 m. duomenimis mirė 342 gyventojais daugiau negu gimė. Dažniausios 2021 m. mirties priežastys: kraujotakos sistemos ligos (296 asmenys), piktybiniai navikai (92 asmenys), kvėpavimo sistemos ligos (21 asmuo) ir kt.

Gyventojų mirtingumą ir sergamumą piktybiniais navikais 2023 – 2025 metais bus siekiama sumažinti, atliekant prevencines patikros (gimdos kaklelio piktybinių navikų, priešinės liaukos vėžio, storosios žarnos vėžio ir kt.) programas.

Kretingos rajono savivaldybėje 2022 m. gyveno 37 404 asmenys, iš kurių 18 297 miesto gyventojai ir 19 107 kaimo gyventojai, iš jų: moterų buvo 19 840, o vyrų – 17 564. Vaikų (iki 15 m.) savivaldybės teritorijoje gyvena apie 16%, darbingo amžiaus gyventojai sudaro apie 63%, sulaukę pensinio amžiaus yra apie 21% Kretingos rajono gyventojų.

V. TECHNOLOGINIAI VEIKSNIAI

Inovacijos medicinos technologijų srityje vis labiau veikia sveikatos apsaugos sistema, keičia ne tik paslaugų kokybę, bet ir suteikia naujas galimybes užtikrinti jų efektyvumą ir prieinamumą. Netolygus specialistų pasiskirstymas sąlygoja nuotolinių paslaugų teikimo būdų (telemedicinos) poreikį.

Ligoninės ambulatoriniame konsultaciniame skyriuje įdiegta išankstinės pacientų registracijos sistema, kurios pagalba pacientas turi galimybę užsiregistruoti pas gydytoją konsultantą, išankstinių pranešimų siuntimas užsiregistravusiems pacientams apie artėjantį apsilankymą.

Ligoninės internetinėje svetainėje www.kretingosligonine.lt pateikiama aktualiusia informacija pacientams apie teikiamas mokamas ir nemokamas paslaugas, telefonai registracijai, gydytojų konsultantų darbo laikas ir kita svarbi informacija.

Informacinių technologijų diegimas Įstaigoje ir naudojimosi jomis užtikrinimas 2023 - 2025 m. yra svarbus ir būtinas.

VI. ĮSTAIGOS ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

Kretingos rajono savivaldybės viešoji įstaiga Kretingos ligoninė yra iš Kretingos rajono savivaldybės turto ir lėšų įsteigta viešoji įstaiga. Vienintelės Įstaigos dalininkės – Kretingos rajono savivaldybės įnašo vertė (dalininko kapitalas) 2022 metų pabaigoje – 1021580 eurų. Įstaigos steigėjas ir savininkas savo teises įgyvendina per Kretingos rajono savivaldybės tarybą, dalyvauja nustatant mokamų nemedicininų paslaugų kainas, išlaidų, skirtų darbo užmokesčiui bei medikamentams, normatyvus.

Ligoninė įgyja civilines teises, prisiima civilines pareigas ir jas įgyvendina per savo valdymo organus: Įstaigos vadovą (vyriausiąjį gydytoją) ir administraciją (vyriausiojo gydytojo pavaduotoją medicinai, vyriausiąjį buhalterį, vyriausiąjį slaugos administratorių), stebėtojų tarybą.

VšĮ Kretingos ligoninei nuo 2021 m. lapkričio 4 d. vadovauja vyriausiasis gydytojas Romaldas Sakalauskas. Įstaigos vadovas renkamas viešo konkurso būdu penkeriems metams. Įstaigos vadovą skiria ir atšaukia iš pareigų, nustato jo darbo užmokesčių ir kitus klausimus, susijusius su vadovo darbo santykiais sprendžia Kretingos rajono savivaldybės meras Lietuvos Respublikos darbo kodekso nustatyta tvarka.

Įstaigos vadovas organizuoja Ligoninės veiklą ir veikia Įstaigos vardu, sudaro ir nutraukia darbo sutartis su Įstaigos darbuotojais, atsako už finansinių ataskaitų rinkinių sudarymą, veiklos ataskaitos parengimą, strateginio veiklos plano sudarymą, viešų pranešimų teikimą, kitus veiksmus, kurie numatyti teisės aktuose ir Ligoninės įstatuose.

Ligoninės organizacinė struktūra pateikiama lentelėje:

VšĮ Kretingos ligoninės struktūra

- I. Bendrasis skyrius.
- II. Ambulatorinis konsultacinis skyrius.
- III. Priėmimo skubios pagalbos skyrius (3 stebėjimo lovos).
- IV. Stacionarinę pagalbą teikiantys skyriai.

Eil. Nr.	SKYRIUS	POSKYRIAI(paslaugų profiliai)	Lovų sk.
1.	Vidaus ligų		46
		1.1. vidaus ligų	30
		1.2. neurologijos	8
		1.3. geriatijos	8
2.	Bendrosios chirurgijos (su dienos chirurgija)		28
		2.1.chirurgijos	15
		2.2. traumatologijos ortopedijos	7
		2.3. ginekologija	4
		2.4. nėštumo patologija	2
3.	Vaikų ligų		10
4.	Anesteziologijos reanimacijos		6
	AKTYVAUS GYDYMO VISO:		90
5.			41

	Palaikomojo gydymo ir slaugos	5.1. Slaugos ir palaikomojo gydymo 5.2. Paliatyvios pagalbos	38 3
	VISO LIGONINĖJE:		131

- V. Diagnostiniai skyriai:
1. Klinikinės diagnostikos laboratorija.
 2. Radiologijos skyrius.
 3. Patologijos tarnyba.
- VI. Kitos ligoninę aptarnaujančios tarnybos:
1. Ūkio padalinys.
 2. Valymo padalinys.
 3. Sterilizacinė.
 4. Vaistinė.

VII. ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI

Ligoninėje dirba 273 darbuotojai, iš jų: 4 – administracijos, 207 – sveikatos priežiūros specialistai ir 62 – kitas personalas. Darbuotojų žmogiškieji ištekliai užtikrina teikiamų paslaugų prieinamumą ir kokybę: vyksta natūrali darbuotojų kaita, pastoviai sprendžiama žmogiškųjų išteklių problema - įdarbinta 21 gydytojas, 5 slaugytojai, 17 kitų darbuotojų, į pensiją išėjo 7 darbuotojai, ruošiami nauji specialistai. Steigėjas 2022 metais finansavo gydytojų akušerio-ginekologo, urologo, gastroenterologo, o Ligoninė – radiologo medicinos rezidentūros studijas. Ligoninė yra Vilniaus universiteto Medicinos fakulteto ir Lietuvos sveikatos mokslų universiteto klinikinės medicinos praktikos bazė, kurioje praktiką atlieka studentai medikai bei Klaipėdos valstybinės kolegijos bazė, kurioje praktiką atlieka slaugytojos, akušerės, kineziterapijos specialistai. Ligoninė 2023 – 2025 metų laikotarpiu planuoja įdarbinti: vidaus ligų ir vaikų ligų gydytojus, neurologą, kardiologą, chirurgą.

Nuolatos vykdomas darbuotojų kvalifikacijos kėlimas: atnaujinamos profesinės žinios, darbuotojai apmokomi dirbti su naujai įsigyta ir pradeda naudoti įranga: kompiuteriniu tomografu, artroskopine vaizdo įranga, transportiniu defibriliatoriumi, šviesos terapijos prietaisais, frakcionuoto garo ir EO sterilizatoriais.

2022 m. tobulinosi 34 gydytojai, iš jų 15 tiesiogiai dalyvavo konferencijose, 19 – nuotoliniu būdu, gydytojai išklaušė pirmosios pagalbos teikimo, antimikrobinių vaistinių preparatų skyrimo ir vartojimo kursus būtinus licencijų pratęsimui, 92 slaugytojai, 6 radiologai technologai, 2 biomedicinos technologai.

Pagal ligoninėje vykdomą ES finansuojamą projektą seminare „Ankstyvoji vyresnio amžiaus žmonėms būdingų ligų diagnostika“ dalyvavo 15 gydytojų ir 15 slaugytojų.

Bendrojo skyriaus darbuotojai dalyvavo seminaruose dėl buhalterinės apskaitos, viešųjų pirkimų, darbo kodekso aktualijų ir praktinio taikymo.

VIII. 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. Įstaigos pajamų struktūra, jų pokytis ir finansavimo šaltiniai pateikiami lentelėje:

3.1. Gautos lėšos ir šių lėšų panaudojimas

Gautų lėšų šaltiniai	Suma Eur		Pokytis (+/-)	
	2021 metai	2022 metai	Suma Eur	Proc.
I. Pajamos	6826009	7489569	663560	9,72%
1. Iš PSDF biudžeto, iš jų:	5503070	6744334	1241264	22,56

už prisirašiusius gyventojus	-	-	-	-
už skatinamąsias paslaugas	-	-	-	-
už gerus darbo rezultatus	-	-	-	-
už slaugos paslaugas namuose	-	-	-	-
už prevencinių programų vykdymą	-	-	-	-
kita	-	-	-	-
2. Mokamos paslaugos	77673	95662	17989	23,16
3. Kitos veiklos paslaugos	53026	86010	32984	62,20
4. Savivaldybės biudžeto lėšos	15911	14823	-1088	-6,84
5. Valstybės biudžeto lėšos	392118	419546	27428	6,99
6. Europos sąjungos, užsienio valstybių	37842	111689	73847	195,15
7. Kitų šaltinių	746369	17505	-728864	-97,65
II. Išlaidos	6824498	7023916	199418	2,92
1. Darbuotojų darbo užmokesčiui	4501196	4706813	205617	4,57
2. Socialinio draudimo įmokoms	81626	85161	3535	4,33
3. Kraujo produktai	8419	23286	14867	176,59
4. Medicinos reikmenų ir paslaugų, iš jų:	337090	376486	39396	11,69
4.1. vaistų	202496	135072	-67424	-33,30
4.2. tirpalų, tvarsliaivos ir kiti tirpalai, nepriskiriami vaistams	3697	7313	3616	97,80
4.3. medicinos pagalbos priemonių ir reagentams	120833	197617	76784	63,54
4.4. laboratorinių tyrimų ir kitų medicinos paslaugų, atliekamų kitose įstaigose	10064	36484	26420	262,52
5. Komunalinių paslaugų:	106747	329736	222989	208,89
5.1. šildymo	60961	172243	111282	182,55
5.2. elektros energijos	34994	142970	107976	308,55
5.3. vandentiekio ir kanalizacijos	9544	13256	3712	38,89
5.4. ryšio paslaugų	1248	1267	19	1,52
6. Draudimo	728	1430	702	96,43
7. Transporto	23777	26139	2362	9,93
8. Komandiruočiams	389	1338	949	243,96
9. Kvalifikacijai kelti	11413	14865	3452	30,25
10. Pacientų maitinimo	81528	149904	68376	83,87
11. Asmens apsaugos priemonių	135816	42856	-92960	-68,45
12. Ilgalaikio turto nusidėvėjimo (amortizacijos)	95396	131537	36141	37,88
13. Remonto	109930	252434	142504	129,63
14. Kitos veiklos	1788	9213	7425	415,26
15. Kompensuotos sąnaudos	1192240	563564	-628676	-52,73
16. VLK žalos atlyginimo fondui	11976	10956	-1020	-8,51
17. Kitos sąnaudos	124439	298198	173759	139,63
III. Veiklos rezultatas	+1511	+465653	464142	30717,5

IX. INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ DIEGIMAS

Ligoninėje vystomas informacinių technologijų diegimas ir naudojimas: dirbama su Privalomojo sveikatos draudimo informacinės sistemos (IS) „Sveidra“ ambulatorinių paslaugų apskaita (APAP), stacionariųjų paslaugų apskaitai (SPAP), IS „Sveidra“ paslaugų apskaitos posistemės Reabilitacijos siuntimų apdorojimo komponente (RSAP). Pildomas veiklos sąnaudų grupėms pagal giminingų diagnozių grupių metodą (DRG) modelio elektroninis variantas, modelyje apskaičiuojami pagrindiniai kiekvieno įstaigos padalinio finansiniai ir veiklos rodikliai, leidžiantys atlikti tikslesnę aktyviojo gydymo paslaugų ir pajamų analizę ir priimti savalaikius valdymo sprendimus.

Tobulinama darbas su elektroninių nedarbingumo bei neštumo atostogų pažymėjimų tvarkymo sistema (EPTS) – diegiama galimybė išrašyti nedarbingumo pažymėjimus per ligoninės informacinės sistemos NORTAL eHealth sąsają.

Buhalterinės apskaitos darbai vykdomi pagal buhalterinės, atsargų apskaitos, ilgalaikio turto, medikamentų apskaitos, darbo užmokesčio skaičiavimo, PVM sąskaitų-faktūrų registro, sąnaudų apskaitos modelio, bei 3-jų bankų programas (DnB, SWED, SEB), įstaigoje įdiegta el. dokumentų valdymo sistema (Kontora).

Pasirašyta sutartis su ESPBI IS pagrindiniu tvarkytoju VšĮ Registrų centru dėl IPR IS naudojimo, įstaiga yra išankstinės pacientų registracijos informacinės sistemos (IPR IS) dalyvis, naudojama ir gerinama išankstinė pacientų registracija internetu ambulatorinėms paslaugoms gauti. Išrašant e. receptus, įdiegtas vaistų sąveikų tikrinimo funkcionalumas, juo naudojamosi pilna apimtimi.

Pabaigta Radiologinių vaizdų informacinės sistemos integracija su nacionaline radiologinių vaizdų ESPBI IS MedVAIS posisteme, toliau kompiuterizuojamos darbo vietos. Nuolat atnaujinama aktuali informacija pacientams apie teikiamas asmens sveikatos priežiūros paslaugas, registraciją ir kt. Įstaigos internetinėje svetainėje www.kretingosligonine.lt.

Įgyvendinamas Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas, patvirtinti ir suderinti Ligoninės kibernetinio saugumo dokumentai: Duomenų saugos nuostatai, Veiklos tęstinumo valdymo planas, Saugaus elektroninės informacijos tvarkymo taisyklės, Naudotojų administravimo taisyklės ir kt.

X. VIDAUS DARBO KONTROLĖ

Ligoninė turi Vidaus tvarkos taisyklės, kurios reglamentuoja pacientų teises ir pareigas, atstovavimą, informacijos pacientams teikimo, informuoto paciento sutikimo tvarkas, nemokamų ir mokamų paslaugų teikimo apimtį ir tvarką, įrašų ir nuorašų darymo ir išdavimo tvarką, pacientų kreipimosi į įstaigą, lankymo, išrašymo ir perkėlimo į kitas sveikatos priežiūros įstaigas tvarką, elgesio gydymo įstaigoje taisyklės, ginčų ir konfliktų tarp įstaigos ir pacientų sprendimo tvarką, kitas pagrindinių įstatymų nuostatas. Ligoninės darbuotojai turi pareigines instrukcijas.

Siekiant įgyvendinti vidaus kontrolę 2020 m. gruodžio 17 d. vyriausiojo gydytojo įsakymu Nr. V-145A „Dėl asmenų, atsakingų už vidaus kontrolės politiką ir jos įgyvendinimą, skyrimo“ Įstaigoje patvirtinta vidaus kontrolės užtikrinimo darbo grupė, kurios funkcijos: užtikrinti, kad kiekvienais metais būtų atliekama vidaus kontrolės analizė ir vertinimas, atsižvelgiant į vidaus kontrolės stebėsenos rezultatus, stebėti, kad būtų pašalinti nustatyti vidaus kontrolės trūkumai ir jų atsiradimą lemiantys veiksniai, teikiant rekomendacijas Ligoninės vyriausiajam gydytojui dėl galimų rizikos valdymo priemonių taikymo ir vidaus kontrolės procesų koregavimų. Įstaigoje kasmet turi būti sudaromas darbo planas ateinantiems metams dėl vidaus kontrolės vertinimo, gerinimui numatytų priemonių įgyvendinimo, stebėsenos ir ataskaitų rengimo ir teikimo vyriausiajam gydytojui tvirtinti.

XI. VYKDOMI PROJEKTAI

Nuo 2021 m. liepos 1 d. vykdomas Europos Sąjungos finansuojamas „Aukštos kokybės priežiūros ir palaikomosios medicinos pagalbos paslaugos pagyvenusiems žmonėms“ projektas (projekto biudžetas – 628649,56 eurai). Projekto tikslas – pagerinti priežiūros ir palaikomosios medicinos paslaugų organizavimo metodus, kurie:

1. Pagerins senyvo amžiaus žmonių ankstyvosios ligų diagnostikos veiksmingumą.
2. Gerins palaikomosios medicinos pagalbos kokybę.
3. Švies ir skatins pagyvenusius žmones rūpintis savo sveikata.
4. Mokys šeimos narius, kaip namuose kokybiškai pasirūpinti pagyvenusiais žmonėmis.
5. Mažins nelygybę sveikatos srityje ir gerins pagyvenusių žmonių gyvenimo kokybę mažuose tikslinio regiono miesteliuose.

Projektu siekiama pagerinti ankstyvą vyresnio amžiaus žmonėms būdingų ligų diagnostiką ir palaikomąją medicinos pagalbą, sumažinti pacientų hospitalizavimą. Remiantis esama partnerių patirtimi ir geriausia ES praktika, kuriami nauji aukštos kokybės priežiūros ir palaikomosios medicinos pagalbos metodai bei įsigijama medicininė įranga.

2022 m. nupirkto projekto viešinimo priemonės (suvenyriniai rinkiniai, lankstinukai). Parengtos metodinės rekomendacijos senyvo amžiaus asmenų ligų diagnostikai, gydymui ir slaugai,

mokymo programos, organizuojamos konferencijos. Įsigyta medicininės įrangos (416276,53 eurus) – LOR diagnostinis įrenginys, audiometras, spintelės prie lovų (46 vnt.), funkcinės lovos (46 vnt.), oftalmologinis perimetras, procedūriniai vežimėliai (5 vnt.), pragulų čiužiniai (5 vnt.), magnetoterapijos aparatas, limfodrenažo masažo įranga, videolaringoskopas, spirometras, atsiurbėjai (4 vnt.), inhaliatoriai (6 vnt.), endoskopų plovimo mašina, vaizdo kolonoskopas, echoskopas, liftas.

Projektas bus tęsiamas iki 2023 m. rugsėjo 30 d.

2023 – 2025 m. planuojama tęsti 2022 m. vykdyta Tuberkuliozės profilaktikos Kretingos rajone programa – rentgenologiškai dėl plaučių TBC ištirti 10953 pacientai, tuberkuliozė įtarta 11 pacientų, pacientai nukreipti pulmonologo konsultacijai, BCG vakcina vakcinuoti 58 naujagimiai, t. y. 89% gimusių naujagimių.

XII. SSGG ANALIZĖ

Stiprybės	Silpnybės
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ligoninėje dirba patyręs, turintis aukštą profesinę kvalifikaciją ir motyvuotas personalas. 2. Įstaiga teikia, įvairiapusiškas ir kokybiškas paslaugas. 3. Atnaujinama Įstaigos materialinė bazė, įsigyjama šiuolaikiška ir moderni įranga. 4. Veikia vidaus medicininis auditas. 5. Teigiami pacientų paslaugų kokybės ir prieinamumo įvertinimai. 6. Įstaiga patraukli gretimų rajonų pacientams. 7. Teigiamas Įstaigos veiklos finansinis rezultatas. 8. Nuo 2022 m., nebeteikiant gimdymo paslaugų, optimizuota akušerijos-ginekologijos ir kitų stacionaro skyrių veikla. 9. Ligoninėje įdiegtos ir tobulinamos informacinės technologijos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jaunų specialistų nenoras vykti į rajonus. 2. Dėl natūralaus senėjimo atsirandantis gydytojų specialistų trūkumas. 3. Riboti finansiniai ištekliai naujų specialistų pritraukimui. 4. Nepakankamai išnaudojamos informacinės technologijos. 5. TLK nefinansuojamos kompiuterinės tomografijos ir neurochirurgo konsultacinės paslaugos.
Galimybės	Grėsmės
<ol style="list-style-type: none"> 1. Finansavimo iš Europos Sąjungos fondų galimybės. 2. Steigėjo finansinė parama, pritraukiant jaunos specialistus ir užtikrinant asmens sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumą, rajono gyventojams. 3. E. sveikatos paslaugų vystymas paslaugų prieinamumo gerinimui. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gyventojų ir gimstamumo mažėjimas rajone. 2. Mažas rajono gyventojų rūpinimasis sveikatos išsaugojimu, stiprinimu ir sveika gyvensena. 3. Kvalifikuotų specialistų trūkumas, senyvas gydytojų amžius. 4. Siauros specializacijos specialistų visoje Lietuvoje trūkumas.

<p>4. Bendradarbiavimas su poliklinikos šeimos gydytojais, nukreipiant gyventojus prevencinių patikros programų paslaugoms.</p> <p>5. Galimybė plėsti paslaugų spektrą.</p> <p>6. Sveikatos apsaugos ministerijos ir VLK dėmesys prioritetinių neurologo, kardiologo, endokrinologo ir kt. specialistų paslaugų prieinamumui ir apmokėjimui už jas.</p> <p>7. Darbo efektyvumo didinimas.</p> <p>8. Informacinių technologijų diegimas ir tobulinimas.</p>	<p>5. Jaunųjų gydytojų nenoras vyksti dirbti į rajonų ligonines.</p> <p>6. Ribotas PSDF biudžetas asmens sveikatos priežiūros paslaugų finansavimui.</p> <p>7. Vykstant Įstaigų tinklo reformai, neaiškūs asmens sveikatos priežiūros tinklo pokyčiai ir finansavimas šiems pokyčiams įgyvendinti.</p>
--	--

XIII. 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.

Remiantis SSGG analize, galima teigti, kad šiuo metu pacientų ir darbuotojų poreikių tenkinimas bei efektyvumo didinimas yra pagrindinės tobulintinos sritys VšĮ Kretingos ligoninėje. Racionaliai panaudojant turimus išteklius ir efektyviai planuojant ligoninėje vykdomus veiklos procesus bus įgyvendinama Įstaigos **Misija** - gerinti Kretingos rajono gyventojų sveikatą, siekiant sumažinti jų sergamumą, ligotumą, invalidumą bei mirtingumą, taikant mokslu pagrįstas, saugias ir kokybiškas asmens sveikatos priežiūros paslaugas, naudojant pažangias technologijas, atitinkančias pacientų interesus ir lūkesčius, racionaliai naudojant turimus resursus.

Įstaigos **Vizija** - patraukli ir konkurencinga rajono lygmens daugiaprofilinė asmens sveikatos priežiūros Įstaiga, nuolat siekianti sveikatos priežiūros paslaugų kokybės ir optimalių sąlygų pacientams ir darbuotojams.

Siekiant įgyvendinti VšĮ Kretingos ligoninės viziją 2023-2025-iesiems metams, išskiriamos 3 pagrindinės strateginės kryptys, į kurias ligoninė turėtų orientuotis, įgyvendindama numatytą veiklos strategiją. Tai - orientacija į pacientą, žmogiškojo kapitalo stiprinimas bei efektyvus valdymas.

Įstaigos veiklos strateginės kryptys:

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

1. Orientacija į pacientą

Pagrindinis šios strateginės krypties tikslas - užtikrinti, kad ligoninėje būtų teikiamos kokybiškos, pacientų poreikius atitinkančios paslaugos. Orientacija į pacientą ir paslaugų kokybės užtikrinimas numatomas tobulinant šiuo metu teikiamų paslaugų kokybinius parametrus bei įvedant

naujas paslaugų rūšis. Ryšio su pacientu stiprinimui ligoninė numato taikyti pacientų poreikių tyrimus, vykdyti stebėseną ir vertinimą bei skatinti grįžtamąjį ryšį.

2. Žmogiškojo kapitalo 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 įstaigos tobulėjimo.

Siekiant stiprinti žmogiškąjį kapitalą planuojamu 2023-2025 m. laikotarpiu, tiriant darbuotojų poreikius, lūkesčius bei pasitenkinimą darbo sąlygomis, numatoma investuoti į personalo kompetencijų - tiek medicininių, tiek vadybinių - ugdymą. Medicininės kompetencijos yra tiesiogiai susijusios su ligoninės teikiamų paslaugų kokybe ir rezultatais, tad, kuriant šiuolaikišką, modernią, kokybiškas sveikatos priežiūros paslaugas teikiančią įstaigą, svarbu skatinti nuolatinį profesinį komandos narių tobulėjimą. Vadybinių personalo kompetencijų ugdymas yra svarus indėlis į efektyvios įstaigos veiklos (procesų valdymo, sprendimų priėmimo, bendradarbiavimo) kūrimą.

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

3. Efektyvus valdymas

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

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

Norint pasiekti suformuotą viziją, svarbu užtikrinti, kad būtų veikiama atsižvelgiant į visų šalių - tiek pacientų, tiek ligoninės personalo - interesus bei užtikrinant efektyvų pačios organizacijos funkcionavimą ir sklandų pokyčių įgyvendinimą. Būtent šias kertines sritis ir apima strateginio plano kryptys.

Įstaigos veikla vertinama SAM ir steigėjo patvirtintais Įstaigos veiklos vertinimo kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais.

XIV. STRATEGINĖS KRYPTYS

Siekiant įgyvendinti numatytas strateginės veiklos iniciatyvas yra numatyti pagrindiniai prioritetai, tikslai, uždaviniai ir atsakingi asmenys įgyvendinant numatytas veiklas.

1. PRIORITETAS. ORIENTACIJA Į PACIENTĄ

TIKSLAS	1. UŽTIKRINTI PACIENTŲ PATIRTIES VALDYMĄ
Uždaviniai	<p>1.1. Tirti pacientų poreikius, lūkesčius bei pasitenkinimą dėl teikiamų paslaugų:</p> <p>Užtikrinant ligonines 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 50 procentų pacientų kiekviename ligoninės skyriuje užpildytų anketas ir būtų išlaikomas 90-100 procentų pasitenkinimo rodiklis visuose ligoninės skyriuose.</p> <p>Šios iniciatyvos priemonės planuojama įgyvendinti 2023-2025 metais, iniciatyvos veikla tiriant pacientų poreikius, lūkesčius ir pasitenkinimą yra tęstinė. Iniciatyvą koordinuoja ligoninės vyriausiasis slaugos administratorius, skyrių vyresnieji slaugytojai.</p>
	<p>1.2. Užtikrinti pacientų poreikių, lūkesčių ir pasitenkinimo rodiklių stebėseną:</p> <p>Renkant informaciją apie pacientų poreikius, lūkesčius ir pasitenkinimą ligoninės teikiamomis paslaugomis, svarbu užtikrinti kokybišką rodiklių stebėseną teikiant ataskaitas du kartus per metus.</p> <p>Iniciatyvos priemonės siekiama įgyvendinti 2023-2025 metais. Ši iniciatyva išlieka tęstinė ir rodiklių stebėseną turi būti vykdoma nuolat. Šią iniciatyvą koordinuoja vidaus medicininio audito grupė.</p>
	<p>1.3. Gerinti teikiamų paslaugų kokybę remiantis anketinėmis apklausomis:</p> <p>Vertinant pacientų poreikių, lūkesčių ir pasitenkinimo rodiklius, išreikštus procentine išraiška, svarbu reaguoti į gaunamus duomenis bei atitinkamai gerinti teikiamų paslaugų kokybę tose srityse, kurias nurodo pacientai. Iniciatyvos tikslas - iki 90-95% pagerinti paslaugų kokybę bei jų prieinamumą 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 2023-2025 metų laikotarpiu. Iniciatyvą ligoninės mastu koordinuoja vidaus medicininio audito grupė. Atsakingas vyriausiojo gydytojo pavaduotojas medicininai, vyriausiasis slaugytojas, skyriuose skyrių vedėjai ir vyresnieji skyrių slaugytojai.</p>
TIKSLAS	2. TOBULINTI TEIKIAMAS ASMENS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS PASLAUGAS
Uždaviniai	<p>2.1. Modernizuoti teikiamų asmens sveikatos priežiūros paslaugų infrastruktūrą:</p> <p>Ligoninei 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 vedėjai. Šios iniciatyvos įgyvendinimas yra planuojamas visu strateginio plano apimamu laikotarpiu, t.y. 2023-2025 metais. Iniciatyvą koordinuoja ūkio skyriaus vedėjas ir vyriausiasis slaugytojas, o ligoninės skyrių vedėjai ir vyresnieji skyrių slaugytojai pateikia atitinkamus skyrių poreikius.</p>

	<p>2.1.1. Prioritetas ateinančiais 2023-2025 metais skiriamas Priėmimo skubios pagalbos skyriaus rekonstrukcijai.</p> <p>2.1.2. Rekonstruojant Priėmimo skubios pagalbos skyrių ligoninėje, įrengti antrą liftą (šiuo metu esantis vienas neatitinka reikalavimų gydymo įstaigai).</p> <p>2.1.3. Fizinės medicinos ir reabilitacijos paslaugų plėtra: įrengti druskų kambarį, apšiltinti kabinetų sienas, kad atitiktų Higienos normas. Patalpas įregistruoti Registru centre.</p> <p>2.1.4. Įrengti administracijos patalpas, sujungiant su pagrindiniu ligoninės pastatu.</p> <p>2.1.5. Ligoninės vaistinę perkelti į naujas patalpas, nes šiuo metu vaistinės lokacija ir pačios patalpos nėra adaptuotos efektyviai farmacinei veiklai su ligoninės skyriais ir padaliniais, bei medikamentų ir medicininių priemonių pristatymui iš didmenininkų.</p> <p>2.1.6. Suformuoti naują dangą pagrindinėje automobilių stovėjimo aikštelėje, kuri yra priešais pagrindinį ligoninės pastatą.</p> <p>2.1.7. Sanitarinių mazgų remontas pagrindiniame ligoninės pastate.</p> <p>2.1.8. Rasti sprendimą su Kretingos rajono savivaldybe dėl avarinės būklės pastato (pastato nuosavybės teisė priklauso savivaldybei) nugriovimo.</p> <p>2.2. Užtikrinti įstaigos padalinių aprūpinimą būtinomis priemonėmis ir paslaugomis: Norint užtikrinti efektyvų ligoninės darbą ir kokybišką sveikatos priežiūros paslaugų teikimą būtina aprūpinti ligoninės skyrius 100% reikiamomis medicininėmis priemonėmis bei įrenginiais. Taip pat turi būti užtikrintas aptarnavimo paslaugų (valymo, maitinimo, įrenginių priežiūros ir kt.) teikimas. Ši iniciatyva ir jos priemonės yra tęstinės ir bus įgyvendinamos visu strateginio plano apimamu laikotarpiu (2023-2025 metais). Iniciatyvą koordinuoja ūkio skyriaus vedėjas ir vyriausiasis slaugytojas, o ligoninės skyrių vedėjai ir vyresnieji skyrių slaugytojai pateikia atitinkamus skyrių poreikius.</p>
TIKSLAS	3. DIDINTI TEIKIAMŲ ASMENS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS PASLAUGŲ PASIŪLĄ
Uždaviniai	<p>3.1. Sukurti naujai teikiamų asmens sveikatos paslaugų infrastruktūrą: Kadangi rajone yra gyventojų senėjimo tendencija, ligoninė, siekdama patenkinti pacientų poreikius bei prisitaikyti prie kintančių prioritetinių sveikatos priežiūros krypčių, turi nuolatos atnaujinti teikiamas paslaugas sukuriant naujas. Iniciatyvos priemonių įgyvendinimas numatytas 2023-2025 metais. Vyriausiojo gydytojo pavaduotojas medicinai, ūkio skyriaus vedėjas ir vyriausiasis slaugytojas koordinuoja naujų paslaugų teikimą, ekonomistas įvertina jų naudą atliekant kaštų-naudos analizę. Skyrių vedėjai ir vyresnieji skyrių slaugytojai teikia pasiūlymus dėl naujų paslaugų reikalingumo.</p> <p>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 įstaigos skyrius 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. Ši iniciatyva bus įgyvendinama 2023-2025 metų laikotarpiu. Siekiama, kad strateginio plano įgyvendinimo laikotarpiu atitinkamuose skyriuose būtų teikiamos naujos paslaugos ir būtų užtikrintas aprūpinimas būtinomis priemonėmis šioms paslaugoms teikti. Skyrių vedėjai ir vyresnieji skyrių slaugytojai teikia pasiūlymus dėl naujų paslaugų plėtros.</p>

	<p>3.3. Didinti prioritetinių paslaugų apimtis: 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 ir stebėjimo paslaugos šiuo metu yra priskiriamos prie prioritetinių paslaugų. Siekiama, kad prioritetinių paslaugų apimtys didėtų po 1 proc. per metus. Inicijatyvą ir jos priemonių įgyvendinimą koordinuoja vyriausiojo gydytojo pavaduotojas medicinai bendradarbiaudamas su skyrių vedėjais. Numatoma, kad šios priemonės bus vykdomos 2023-2025 metų laikotarpiu. Ši inicijatyva tęstinė.</p>
	<p>3.4. Plėtoti strateginį sveikatos priežiūros įstaigų tarpusavio bendradarbiavimą dėl bendro sveikatos priežiūros paslaugų teikimo: Ligoninei svarbu aktyviai plėtoti strateginį sveikatos priežiūros įstaigų tarpusavio bendradarbiavimą. Ši inicijatyva yra tęstinė ir planuojamas jos įgyvendinimo laikotarpis yra 2023-2025 metai. Inicijatyvą ir jos priemones kuruoja vyriausiojo gydytojo pavaduotojas medicinai bendradarbiaudamas su kitų įstaigų vadovais.</p>

2. PRIORITETAS. ŽMOGIŠKOJO KAPITALO STIPRINIMAS

TIKSLAS	1. VYSTYTI ĮSTAIGOS VIDINĘ KULTŪRĄ
Uždaviniai	<p>1.1. Skatinti bendradarbiavimą ir bendruomeniškumą: Įstaigai labai svarbu skatinti bendradarbiavimą ir bendruomeniškumą tarp savo darbuotojų siekiant, kad darbuotojai įsitrauktų į planavimo, valdymo ir patirties dalinimosi procesus. Norima pasiekti, kad į tokias inicijatyvas įsitrauktų apie 90% visų lygių darbuotojų. Šią inicijatyvą ligoninės mastu koordinuoja personalo specialistas, o vyriausiasis slaugytojas ir vyresnieji skyrių slaugytojai yra atsakingi už inicijatyvos įgyvendinimą skyriuose. Inicijatyva yra planuojama 2023-2025 metais.</p> <p>1.2. Tirti darbuotojų poreikius, lūkesčius bei pasitenkinimą darbo sąlygomis: Įstaigai labai svarbu tirti darbuotojų poreikius, lūkesčius bei pasitenkinimą darbo sąlygomis norint sumažinti darbuotojų kaitą ir išlaikyti geriausius specialistus. Siekiant tai padaryti, reikia tobulinti sukurta darbuotojų apklausos anketą ir kasmet tikslingai vykdomus vidinio klimato tyrimus. Inicijatyvos įgyvendinimo metu siekiama, kad mažiausiai 80 proc. kiekvieno skyriaus darbuotojų užpildytų vertinimo anketas ir kad 90 procentų jų būtų patenkinti savo darbo sąlygomis. Šios inicijatyvos priemonių įgyvendinimas yra numatomas 2023-2025 metais, tačiau dėl periodišku vertinimų ši priemonė yra tęstinė. Jos įgyvendinimą ligoninės mastu koordinuoja vyriausiasis slaugos administratorius, o vyresnieji skyrių slaugytojai yra atsakingi už apklausų vykdymą skyriuose.</p>
TIKSLAS	2. UGDYTI DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJAS
Uždaviniai	<p>2.1. Kelti sveikatos priežiūros specialistų kvalifikaciją: Norinti 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. Inicijatyva norima pasiekti, kad per metus bent 10 procentų sveikatos priežiūros specialistų pakeltų kvalifikaciją. Inicijatyvą planuojama įgyvendinti 2023-2025 metais ir jos įgyvendinimą koordinuoja vyriausiojo gydytojo pavaduotojas medicinai, personalo skyriaus specialistai ir vyriausiasis slaugos administratorius.</p>

	<p>2.2. Ugdyti darbuotojų bendrąsias ir specializuotas kompetencijas: Darbuotojų bendrųjų ir specializuotų kompetencijų ugdymas, gali ženkliai prisidėti prie įstaigos veiklos efektyvumo ir specialistų kompetencijos augimo. Tai padeda efektyvinti įstaigos 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 pasidalijimui tarp atitinkamos srities specialistų. Inicijatyvos tikslas yra, kad visi darbuotojai pagal poreikį turėtų galimybę sudalyvauti tiek bendruosiuose, tiek specializuotuose mokymuose. Ši iniciatyva yra tęstinė ir planuojamas iki 90% jos įgyvendinimas per 2023-2025 metus. Už iniciatyvos ir jos priemonių įgyvendinimą atsakingas vyriausiasis slaugos administratorius ir personalo skyriaus specialistai.</p>
TIKSLAS	3. TOBULINTI DARBUOTOJŲ SKATINIMO IR PRIPAŽINIMO SISTEMA
Uždaviniai	<p>3.1. Kurti į rezultatus orientuotą darbo užmokesčio sistemą: Į veiklos rezultatus orientuotos darbo užmokesčio sistemos sukūrimas padeda motyvuoti darbuotojus tobulinti savo kompetencijas ir siekti geriausių darbo rezultatų. Tokia sistema efektyviam veikimui yra sukurta ir planuojama ją toliau tobulinti. Inicijatyvą planuojama įgyvendinti 2023-2025 metais. Už jos įgyvendinimą atsakingi personalo skyriaus specialistai ir ekonomistas.</p> <p>3.2. Užtikrinti papildomas paskatas darbuotojams: Gerus darbuotojų darbo rezultatus ligoninė gali įvertinti ne tik mokant dalį užmokesčio už pasiektus rezultatus, bet ir naudojant papildomas paskatas už prioritetinių paslaugų teikimą. Tokios paskatos didina darbuotojų motyvaciją ir padeda išlaikyti reikalingus specialistus. Inicijatyvos tikslas - padidinti darbuotojų motyvaciją siekiant didinant prioritetinių paslaugų apimtį. Inicijatyvos įgyvendinimo laikotarpis yra 2023-2025 metai, tačiau, norint išlaikyti aukštą darbuotojų pasitenkinimo rodiklį, papildomų paskatų sistemą būtina vystyti nuolatos. Už iniciatyvos ir jos priemonių įgyvendinimą atsakingi personalo skyriaus specialistai ir ekonomistas.</p> <p>3.3. Sudaryti sąlygas jaunų specialistų pritraukimui: Ligoninei svarbu sudaryti palankias sąlygas jaunų specialistų pritraukimui. Pritraukiant jaunus specialistus bus užtikrinamas ligoninės darbo tęstinumas. Jaunus specialistus ketinama pritraukti kuriant palankią darbo aplinką ir kt. Inicijatyva siekiama, kad gydytojų iki 50 metų dalis ligoninėje sudarytų ne mažiau nei 25%. Šią iniciatyvą ir jos priemones planuojama įgyvendinti 2023-2025 metų laikotarpiu. Jos įgyvendinimą kuruoja vyriausiojo gydytojo pavaduotojas medicinai ir personalo skyriaus specialistai.</p>

3. PRIORITETAS. EFEKTYVUS VALDYMAS

TIKSLAS	1. EFEKTYVIAI PANAUDOTI IŠTEKLIUS
Uždaviniai	<p>1.1. Sukurti finansinius planavimo ir valdymo įrankius: Finansinio planavimo ir valdymo įrankių sukūrimas bei įdiegimas įstaigai leistų identifikuoti vietas, kuriose būtų galima efektyviau panaudoti lėšas ir optimizuoti kaštus. Tai leistų ligoninei pagerinti finansinį rezultatą tikslingiau planuojant išlaidas ir pajamas. Šia iniciatyva siekiama, kad bendras ligoninės finansinis rezultatas liktų teigiamas. Inicijatyva planuojama įgyvendinti 2023-2025 metais. Jos įgyvendinimą koordinuoja ekonomistas.</p> <p>1.2. Panaudoti alternatyvių sveikatos priežiūros paslaugų potencialą: Įstaigai naudinga pradėti aktyviau plėtoti alternatyvias sveikatos paslaugas – kitų rajonų ir miestų pacientams, sveikos gyvensenos projektus. Šiuo metu egzistuoja palankios sąlygos dėl didelių eilių kituose miestuose, rajonuose. Tikslinė pacientų grupė galėtų būti kituose rajonuose gyvenantys pacientai.</p>

	<p>Sveikos gyvensenos projektai (pvz., alkoholio ir tabako vartojimo mažinimo) yra svarbūs gerinant bendrus visuomenės sveikatos rodiklius ir vystant prevencinį gydymą, mažinantį sunkių ligonių kiekį. Iniciatyvos tikslas yra, kad įstaigos pajamos iš alternatyvių paslaugų išaugtų 1 proc. Taip pat nemedicininis paslaugų vystymas ligoninei gali būti svarbus papildomas pajamų šaltinis. Šią iniciatyvą planuojama įgyvendinti 2023-2025 metais ir jos įgyvendinimą koordinuoja ekonomistas.</p> <p>1.3. Vykdyti stacionaro laisvų lovų stebėseną: Laisvų ligoninės stacionaro lovų stebėsenos vykdymas leistų ligoninei identifikuoti būdus optimizuoti lovos funkcionavimo rodiklius skyriuose tikslingai skirstant lovų resursus. Tai prisidėtų prie ligoninės veiklos efektyvinimo. Šios iniciatyvos tikslas yra užtikrinti, kad ligoninės lovos funkcionavimo rodiklinis būtų ne mažesnis negu 300. Iniciatyva numatoma įgyvendinti 2023-2025 metais, tačiau laisvų stacionaro lovų stebėseną turėtų būti vykdoma nuolatos. Už šios iniciatyvos įgyvendinimą yra atsakingas vyriausiojo gydytojo pavaduotojas medicinai, skyrių vedėjai ir ekonomistas.</p> <p>1.4. Užtikrinti efektyvų eilių valdymą: Įstaigai svarbu užtikrinti efektyvų eilių valdymą siekiant pacientams laiku suteikti reikiamas paslaugas. Efektyvų eilių valdymą galima užtikrinti optimizuojant įstaigos Ambulatorinio konsultacinio skyriaus veiklą, kad ji geriau atitiktų pacientų poreikius. Šios iniciatyvos tikslas yra, kad visiems rajono pacientams pagerėtų sveikatos priežiūros paslaugų kokybė ir prieinamumas. Iniciatyvą ir jos priemones planuojama įgyvendinti 2023-2025 metais, tačiau efektyvų eilių valdymas turėtų būti vykdomas nuolatos. Šią iniciatyvą ir jos įgyvendinimą koordinuoja vyriausiojo gydytojo pavaduotojas medicinai ir Ambulatorinio konsultacinio skyriaus vedėja.</p>
TIKSLAS	2. UŽTIKRINTI NUOLATINĮ ORGANIZACIJOS PROCESŲ TOBULINIMĄ
Uždaviniai	<p>2.1. Atlikti medicininių veiklų procesų vertinimą: Medicininių procesų veiklos įvertinimas ligoninei yra svarbus įrankis siekiant pacientams suteikti aukščiausios kokybės paslaugas efektyviai panaudojant turimus išteklius. Medicininiais procesais yra laikomos visos ligoninės teikiamos paslaugos pacientams. Ligoninėje vykdomi medicininiai procesai (operacijų planavimas, tyrimų bei procedūrų vykdymas ir kt.) nėra optimalūs - juos sudaro ir dalis veiklų, nekurančių naudos galutiniam vartotojui ir/arba pačiai įstaigai, tačiau tokios veiklos vis tiek reikalauja tiek papildomų finansinių išlaidų, tiek žmogiškųjų išteklių ir kt. Iniciatyvą numatoma įgyvendinti 2023-2025 metais. Iniciatyvą koordinuoja vyriausiojo gydytojo pavaduotojas medicinai.</p> <p>2.2. Sukurti subalansuotą 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 perspektyvų rodiklius: mokymosi ir augimo, finansinius ir pacientų. Visos 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. Šią iniciatyvą planuojama įgyvendinti 2023-2025 metais. Iniciatyvos įgyvendinimą koordinuoja personalo skyriaus specialistai ir ekonomistas.</p>

Igyvendinus strategiją Įstaiga sugebės dirbti besikeičiančiomis sąlygomis, tenkinti pagrįstus pacientų poreikius, darbuotojų lūkesčius. Išliks viena geriausių II lygio sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių įstaigų.