



**ANYKŠČIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS  
MERAS**

**POTVARKIS  
DĖL VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS ANYKŠČIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS LIGONINĖS  
2025–2027 METŲ STRATEGINIO VEIKLOS PLANO PATVIRTINIMO**

2025 m. rugpjūčio d. Nr. 1-MP-  
Anykščiai

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 3 straipsnio 3 dalimi, 25 straipsnio 5 dalimi, 27 straipsnio 2 dalies 9 punktu, Lietuvos Respublikos Viešųjų įstaigų įstatymo 4 straipsnio 2 dalimi, 5 straipsnio 3 ir 4 dalimis, 12 straipsnio 3 dalies 2 punktu, 12 dalimi, Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo 23 straipsnio 1 dalimi, Valstybės ir savivaldybių turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo viešosiose įstaigose taisyklių, patvirtintų Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugsėjo 26 d. nutarimu Nr. 1025 „Dėl valstybės ir savivaldybių turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo viešosiose įstaigose“, 2.4 papunkčiu, atsižvelgdama į viešosios įstaigos Anykščių rajono savivaldybės ligoninės 2025 m. gegužės 28 d. raštą Nr. S-163 „Dėl 2025–2027 metų strateginio veiklos plano pateikimo“,

t v i r t i n u viešosios įstaigos Anykščių rajono savivaldybės ligoninės 2025–2027 metų strateginio veiklos planą (pridedama).

Šis potvarkis per vieną mėnesį gali būti skundžiamas Anykščių rajono savivaldybės merui (J. Biliūno g. 23, 29111 Anykščiai) Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo nustatyta tvarka arba Lietuvos administracinių ginčų komisijos Panevėžio apygardos skyriui (Respublikos g. 62, 35158 Panevėžys) Lietuvos Respublikos ikiteisminio administracinių ginčų nagrinėjimo tvarkos įstatymo nustatyta tvarka arba Regionų administracinio teismo Panevėžio rūmams (Respublikos g. 62, 35158 Panevėžys) Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka.

Vicemerė, pavaduojanti merą

Audronė Savickienė

## **VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS ANYKŠČIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS LIGONINĖS 2025–2027 M. STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS**

### **IVADAS**

Viešoji įstaiga Anykščių rajono savivaldybės ligoninė dalyvauja Anykščių rajono savivaldybės strateginio valdymo procesuose, kaip strateginio planavimo sistemos dalyvis. Tuo tikslu įstaigoje parengtas strateginis veiklos planas 2025–2027 m. laikotarpiui. Strateginio veiklos plano tikslas – įvardinti esmines įstaigos veiklos kryptis, aiškiai paskirstyti atsakomybes ir numatyti svarbiausius 2025–2027 m. vykdomus projektus.

Strateginiame veiklos plane (toliau – strategija) aptariama ir įvertinama sveikatos priežiūros sektoriaus ir viešosios įstaigos Anykščių rajono savivaldybės ligoninės (toliau – įstaiga / Ligoninė) situacija, pateikiama misija, vizija, veiklos analizė, strateginiai tikslai, uždaviniai, priemonės, veiklos vertinimo kriterijai ir finansiniai rodikliai.

Sparti technologijų, ekonomikos ir visuomenės kaita lemia, kad nuolatos kinta ir sveikatos priežiūros sektorius, jo prioritetai bei vystymosi kryptys. Taip pat pokyčius lemia senėjanti visuomenė, sparčiai medicinos srityje besivystančios informacinės technologijos, ekonominė ir socialinė šalies situacija, augantys pacientų ir sveikatos priežiūros darbuotojų lūkesčiai ir poreikiai.

2025–2027 m. įstaigos strateginiame veiklos plane apžvelgiama pastarųjų metų raida ir tendencijos. Įvertintas strateginio plano rengimo kontekstas apžvelgiant teisinius, ekonominius, socialinius, technologinius veiksnius. Analizuojant įvairius rodiklius, buvo atlikta įstaigos veiklos analizė, ypatingą dėmesį skiriant pacientams, organizacinei struktūrai, žmogiškiesiems ištekliams, finansinei būklei ir veiklos rezultatams. Buvo atlikta išsami stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė, kuria vadovaujantis buvo nustatyti pagrindiniai uždaviniai ir priemonės 2025–2027 m. laikotarpiui.

### **I SKYRIUS BENDROSIOS NUOSTATOS**

Ligoninė yra Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos viešoji sveikatos priežiūros įstaiga, kuri yra pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, įsteigta iš Anykščių rajono savivaldybės turto ir lėšų, teikianti įstaigos įstatuose nustatytas paslaugas pagal sutartis su užsakovais, bei tenkina viešuosius interesus, teikiant asmens sveikatos priežiūros paslaugas.

Įstaiga savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos

civiliniu kodeksu, Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu, Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstaigų įstatymu, Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymu, Lietuvos Respublikos sveikatos draudimo, Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymu ir kitais įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Lietuvos standartais, taip pat tarptautiniais ir užsienio šalių standartais, įteisintais Lietuvos Respublikoje nustatyta tvarka, asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimo reikalavimais, patvirtintais sveikatos apsaugos ministro įsakymais, Lietuvos higienos normomis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymais, sveikatos priežiūros metodikomis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymais, Anykščių rajono savivaldybės tarybos priimtais sprendimais, Anykščių rajono savivaldybės 2025 m. kovo 5 d. lūkesčių raštu Nr. 1-SD-648 „Dėl Anykščių rajono savivaldybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių viešajai įstaigai Anykščių rajono savivaldybės ligoninei“.

Anykščių rajono savivaldybės (toliau – Savivaldybė) parengtame 2025 m. kovo 5 d. lūkesčių rašte Nr.1-SD-648 (6.16 E) Savivaldybė siekia matyti Ligoninę, kuri pažangiai, patikimai, nešališkai teikia rajono gyventojams sveikatos priežiūros paslaugas.

Lūkesčių rašte suformuluoti Ligoninei veiklos kriterijai:

1. Skaidrumas ir prevencija. Ligoninėje turi būti įdiegtos pažangiausios korupcijos prevencijos ir rizikų valdymo priemonės; turi būti skiriama dėmesio rizikos veiksnių analizei ir rizikos valdymui; savo veikla turi saugoti ir gerinti išskirtinę reputaciją, efektyviai naudoti išorinę ir vidinę komunikaciją.
2. Inovatyvumas. Ligoninė turi nuolat tobulinti savo veiklą, taikydama gerosios patirties pavyzdžius iš kitų Lietuvos miestų ar užsienio šalių.
3. Efektyvumas. Kasmet peržiūrėti / tobulinti darbo procesus, siekiant sumažinti administracinę naštą ir pagerinti paslaugų teikimo laiką.
4. Socialinė atsakomybė ir rūpinimasis darbuotojais. Ligoninė privalo vykdyti savo veiklą pagal aukščiausius skaidrumo, valdysenos, etikos ir socialinės atsakomybės standartus. Valstybėje kilus ekstremalioms situacijoms ar kitoms nenumatytoms aplinkybėms, darančioms reikšmingą poveikį visuomenės gerovei ir saugumui, Ligoninė turi siekti būti socialiai atsakinga ir ieškoti galimybių prisidėti kovojant su šių situacijų / aplinkybių padariniais.
5. Operatyvus informavimas. Ligoninės direktorius turi informuoti Savivaldybę apie esminius veiklos pokyčius, paslaugų teikimo sutrikimus bei rizikas, galinčias turėti įtakos veiklos tęstinumui ar kokybei.

Savivaldybės siekiami lūkesčiai yra sudedamoji Ligoninės strateginio veiklos plano dalis.

Įstaigos strategija parengta atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos Seimo 2014 m. birželio 26 d. nutarimu Nr. XII-964 „Dėl Lietuvos sveikatos 2014–2025 metų strategijos patvirtinimo“ patvirtintą

Lietuvos sveikatos 2014–2025 m. strategiją, Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos 2024–2026 metų strateginį veiklos planą, Anykščių rajono savivaldybės 2019–2025 m. strateginį planą, patvirtintą Anykščių rajono savivaldybės tarybos 2018 m. gruodžio 20 d. sprendimu Nr. 1-TS-337 „Dėl Anykščių rajono savivaldybės strateginio 2019–2025 metų plėtros plano patvirtinimo“, VšĮ Anykščių rajono savivaldybės ligoninės įstatus, patvirtintus Anykščių rajono savivaldybės mero 2024 m. rugsėjo 20 d. potvarkiu Nr.1-MP-467 „Dėl Viešosios įstaigos Anykščių rajono savivaldybės ligoninės įstatų patvirtinimo“.

## **II SKYRIUS TEISINIAI VEIKSNIAI**

Pagrindinis vidinės teisinės bazės dokumentas, reglamentuojantis įstaigos veiklos principus, yra įstaigos įstatai, patvirtinti Anykščių rajono savivaldybės mero 2024 m. rugsėjo 20 d. potvarkiu Nr.1-MP-467 „Dėl Viešosios įstaigos Anykščių rajono savivaldybės ligoninės įstatų patvirtinimo“, kuriuose nustatyta, kad įstaiga yra Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos Anykščių rajono savivaldybės asmens sveikatos priežiūros viešasis juridinis asmuo, teikiantis asmens sveikatos priežiūros paslaugas pagal suteiktas asmens sveikatos priežiūros licencijas.

Pagrindinis įstaigos veiklos tikslas yra gerinti gyventojų sveikatą, sumažinti sergamumą ir mirtingumą, organizuoti ir kokybiškai teikti sveikatos priežiūros paslaugas.

Pagrindinis įstaigos uždavinys: organizuoti ir teikti pirmines asmens sveikatos priežiūros paslaugas, specializuotas antrines stacionarines asmens sveikatos priežiūros paslaugas ir antrines ambulatorines asmens sveikatos efektyvias, saugias ir veiksmingas sveikatos priežiūros paslaugas, kurias teikti teisę suteikia įstaigos asmens sveikatos priežiūros licencija.

Įstaiga turi ūkinį, finansinį, organizacinį ir teisinį savarankiškumą, sąskaitas bankuose. Įstaiga yra paramos gavėja.

## **III SKYRIUS EKONOMINIAI VEIKSNIAI**

Įstaiga yra priskiriama prie pelno nesiekiančių organizacijų, kurių veiklos tikslas nėra pelno siekimas ir kurios pagal jų veiklą reglamentuojančius teisės aktus gauto pelno neturi teisės skirstyti savo steigėjams ar dalyviams. Įstaigos pagrindines pajamas sudarė PSDF lėšos, skirtos asmens sveikatos priežiūros paslaugoms apmokėti, įprastomis sąlygomis tai sudaro 90–95 proc. visų įstaigos pajamų. Kita dalis pajamų gaunama iš valstybės ir Anykščių rajono savivaldybės biudžeto.

Lietuvoje sveikatos priežiūros paslaugos finansuojamos PSDF biudžeto lėšomis. Tokia sistema užtikrina apdraustiesiems privalomuoju sveikatos draudimu sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumą. Gydomo įstaigų veikla finansuojama pagal sudarytas asmens sveikatos priežiūros

paslaugų teikimo sutartis su teritorinėmis ligonių kasomis.

Vis didesnę svarbą įgauna neįgalių, pagyvenusių bei senų asmenų sveikatos būklė ir prastėjanti jų gyvenimo kokybė, kas tiesiogiai paveikia jų darbingumą, funkcinį pajėgumą, gebėjimą prisitaikyti sparčiai kintančiame pasaulyje. Tai ne tik daugialypė sveikatos ar socialinė problema, bet ir labai reikšmingas ekonominis veiksnys.

Pandemija, karas Ukrainoje atnešė daug iššūkių – valstybinių sienų uždarymas, stabdomas prekių tiekimas, didėjanti infliacija, iškilo daug ekonominių, socialinių, psichologinių, žmogaus teisių užtikrinimo problemų. Dėl taikomų priemonių, infliacijos atsirado ekonominės krizės ženklai, pandemija tapo dideliu iššūkiu sveikatos priežiūros sistemai priklausančioms asmens sveikatos priežiūros įstaigoms.

Lietuvos Respublikos Seimas 2024 m. gruodžio 10 d. įstatymu Nr. XV-45 45 „Dėl 2025 metų Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto rodiklių patvirtinimo“ patvirtino 2025 metų Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto rodiklius. Šiuo įstatymu patvirtino 2025 m. PSDF biudžetą – 3 939 769 tūkst. eurų pajamų ir 3 939 769 tūkst. eurų išlaidų. 2025 m. PSDF biudžetas, palyginti su 2024 m. didėja beveik 480 mln. eurų (13,8 proc.) ir yra subalansuotas – įplaukos ir išlaidos turėtų siekti 3,94 mlrd. eurų. Valstybės išlaidos sveikatos priežiūros paslaugoms ir medicinos prekėms yra reikšmingos visose sveikatinimo proceso stadijose: sveikatos stiprinimo, ligų prevencijos, diagnostikos ir gydymo, reabilitacijos.

Didėjant PSDF biudžeto lėšoms, bus galima teikti pacientams daugiau sveikatos priežiūros paslaugų, gerės jų prieinamumas. Ypač svarbu, kad, esant didesniai finansavimui, bus kompensuojama daugiau sveikatos priežiūros paslaugų, būtinų vaistų bei modernių gydymo būdų.

#### **IV SKYRIUS SOCIALINIAI VEIKSNIAI**

Lietuva demografiniu požiūriu tampa vis labiau senstančia šalimi. Ne išimtis ir Anykščių rajonas. Dėl gyventojų senėjimo kyla naujų daugiadimensinių problemų, auga socialinės ir sveikatos apsaugos sistemoms tenkantis krūvis. Senstančioje visuomenėje daugėja neįgalių žmonių, auga specializuotos ambulatorinės ir stacionarinės paslaugos, ilgalaikės slaugos paslaugų poreikis.

Sveikatos apsaugos sistemos teikiamų paslaugų poreikį apsprendžia ir šalies bei rajono gyventojų skaičiaus pokyčiai. Jau keletą metų stebime gyventojų mažėjimą.

Didžiausias skurdo rizikos lygis Lietuvoje fiksuojamas tarp 65 metų ir vyresnių asmenų. Svarbu pastebėti ir tai, kad Lietuvos gyventojų senėjimas vyksta su dideliais iššūkiais ne tik socialinei gerovei, bet ir sveikatai. Lietuvos vyresnio amžiaus žmonių amžiaus grupėje fiksuojami tarptautiniu mastu aukšti negalios, invalidumo, lėtinių ligų paplitimo rodikliai, o vidutinė sveiko gyvenimo trukmė išlieka viena trumpiausių tarp ES valstybių.

Aukšti prastos sveikatos ir skurdo rodikliai vyresnio amžiaus gyventojų grupėje lemia labai ribotas sveiko senėjimo ir sidabrinės ekonomikos plėtros galimybes. Taip pat – didžiulį poreikį siekti sveikos ir orios senatvės kaip vyraujančios normos Lietuvos gyventojams. Šia prasme senstančios visuomenės plėtros programos, vykdomos Šiaurės Europos regiono ir kitose aukštesnių nei Lietuvos pajamų valstybėse, bei politinės priemonės, susijusios su socialine, psichologine, kultūrine vyresnių asmenų gerove, itin aktualios ir Lietuvoje, tačiau pirmiausia ir svarbiausia turi būti efektyviai išspręsti baziniai – ekonominio skurdo ir prastos vyresnio amžiaus žmonių sveikatos – klausimai.

Pagrindiniai socialiniai veiksniai, kurie įtakoja pokyčius sveikatos apsaugos srityje labiausiai yra susiję su demografinė situacija – gimstamumas, mirtingumas, gyventojų migracija. Nuolatinis iššūkis sveikatos apsaugos sistemai yra senėjanti visuomenė.

Pagrindiniai spartaus visuomenės senėjimo Lietuvoje veiksniai yra toliau mažėjantys gimstamumo rodikliai, didelė jaunų ir vaisingo amžiaus žmonių emigracija.

Senstančios visuomenės politikos klausimu nepasitikėjimo problema susijusi su valstybės negebėjimu užtikrinti bent minimalią vyresnio amžiaus asmenų ekonominę gerovę ir gerus sveikatos rodiklius. Anykščių rajone gyventojų skaičius 2024 m. liepos 1 d. duomenimis yra 22 155 gyventojai, palyginus su Statistikos departamento duomenimis 2023 m. Anykščių rajone buvo registruotas 22 568 gyventojas (žr. 1 lentelė).

*1 lentelė. Nuolatinių gyventojų skaičiaus pokytis Anykščių rajone 2022–2024 metais (tūkst.), duomenų šaltinis Lietuvos statistikos departamentas*

| Anykščių rajono savivaldybė | 2022 m. | 2023 m. | 2024 m. liepos 1 d. |
|-----------------------------|---------|---------|---------------------|
|                             | 22 683  | 22 568  | 22 155              |

Demografinės senatvės koeficientas – pagyvenusių (65 metų ir vyresnio amžiaus) žmonių skaičius, tenkantis šimtui vaikų iki 15 metų amžiaus (žr. 2 lentelė).

*2 lentelė. Demografinis senatvės koeficientas, duomenų šaltinis Lietuvos statistikos departamentas*

| Apskritis               | 2021 m.    | 2022 m.    | 2023 m.    | 2024 m.    |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Utenos apskritis        | 211        | 214        | 214        | 228        |
| <b>Anykščių r. sav.</b> | <b>242</b> | <b>240</b> | <b>234</b> | <b>243</b> |
| Ignalinos r. sav.       | 256        | 265        | 259        | 283        |
| Molėtų r. sav.          | 214        | 217        | 214        | 225        |
| Utenos r. sav.          | 202        | 201        | 201        | 209        |
| Visagino sav.           | 169        | 181        | 191        | 217        |
| Zarasų r. sav.          | 207        | 213        | 219        | 231        |

2024 m. Anykščių rajono savivaldybėje jis išaugęs daugiau nei 3,8 proc., lyginant su 2023

m. ir 0,4 proc., lyginant su 2021 m. Ši tendencija būdinga senojo Europos žemyno šalims, taip pat ir Lietuvai. Ypač akivaizdu mažesniuose šalies rajonuose, ne išimtis ir Anykščių rajono savivaldybė. Augant demografinės senatvės koeficiento reikšmei, aktualu sveikatos priežiūros paslaugas pritaikyti besikeičiančiai visuomenės struktūrai, sistemingai ir kompleksiskai įvertinti savivaldybės gyventojų paslaugų poreikius ir prioritetus.

Demografinė bei socialinė situacija kelia rimtus iššūkius sveikatos sektoriui tiek Lietuvos mastu, tiek ir Anykščių rajono savivaldybėje. Žmonės gimsta, auga, gyvena ir dirba skirtingose sąlygose ir turi nevienodas elgesio pasirinkimo galimybes, nuo kurių daugiau ar mažiau priklauso jų sveikata. Gimusiųjų vaikų skaičius Anykščių rajono savivaldybėje 2021–2024 metais nurodytas 3 lentelėje.

*3 lentelė. Gimusiųjų skaičius Anykščių rajono savivaldybėje 2021–2024 metais*

| Apskritis                   | 2021 m. | 2022 m. | 2023 m. | 2024 m. |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Anykščių rajono savivaldybė | 136     | 111     | 130     | 108     |

## V SKYRIUS ĮSTAIGOS ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

Įstaigos steigėja ir savininkė yra Anykščių rajono savivaldybė. Jos, kaip viešosios įstaigos savininkės, teises ir pareigas įgyvendina Anykščių rajono savivaldybės taryba ir meras.

Įstaiga gali turėti ir įgyti tik tokias civilines teises ir pareigas, kurios neprieštarauja įstatymams, viešosios įstaigos įstatams ir veiklos tikslams.

Įstaigos valdymo organai yra: visuotinis dalininkų susirinkimas ir vienasmenis valdymo organas – įstaigos vadovas (direktorius). Aukščiausias įstaigos valdymo organas yra visuotinis dalininkų susirinkimas. Kadangi vienintelis įstaigos dalininkas yra Anykščių rajono savivaldybė, tai Savivaldybės tarybos sprendimai yra prilyginami visuotinio dalininkų susirinkimo sprendimams.

Anykščių rajono savivaldybės tarybos sprendimu paskirti atstovai į viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų stebėtojų tarybas. Ligoninės Stebėtojų tarybos darbo organizavimo tvarką, narių teises ir pareigas, narių paskyrimo ir atšaukimo tvarką nustato Stebėtojų tarybos darbo reglamentas. Įstaigoje taip pat sudaromi kolegialūs patariamieji organai: gydymo taryba, slaugos taryba ir medicinos etikos komisija.

Įstaigos veiklos rūšys pagal Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių, patvirtintą Valstybės duomenų agentūros generalinio direktoriaus 2024 m. gruodžio 3 d. įsakymu Nr. DĮ-266 „Dėl ekonominių veiklos rūšių klasifikatoriaus (EKV 2.1 red.) patvirtinimo“:

- Ligoninių veikla (86.1);
- Bendrosios paskirties ligoninių veikla (86.10.10);

- Gydytojų specialistų veikla (86.22);
- Stacionarinė slaugos įstaigų veikla (87.1);
- Kita žmonių sveikatos priežiūros veikla (86.90);
- Medicinos laboratorijų veikla (86.90.30);
- Apgyvendinimo veikla (55.00).

Įstaigos kolegialius organus sudaro Stebėtojų taryba, Gydyimo taryba, Slaugos taryba. Už veiklą įstaigos kolegialiuose organuose šių organų nariams įstaigos įstatuose atlyginimas nėra numatytas. Finansinę apskaitą įstaigoje tvarko vyriausioji apskaitininkė. 2024 m. sausio 25 m. Anykščių rajono savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-TS-17 „Dėl Viešosios įstaigos Anykščių rajono savivaldybės ligoninės valdymo struktūros patvirtinimo“, buvo patvirtinta įstaigos struktūra, pavaizduota 1 paveiksle.

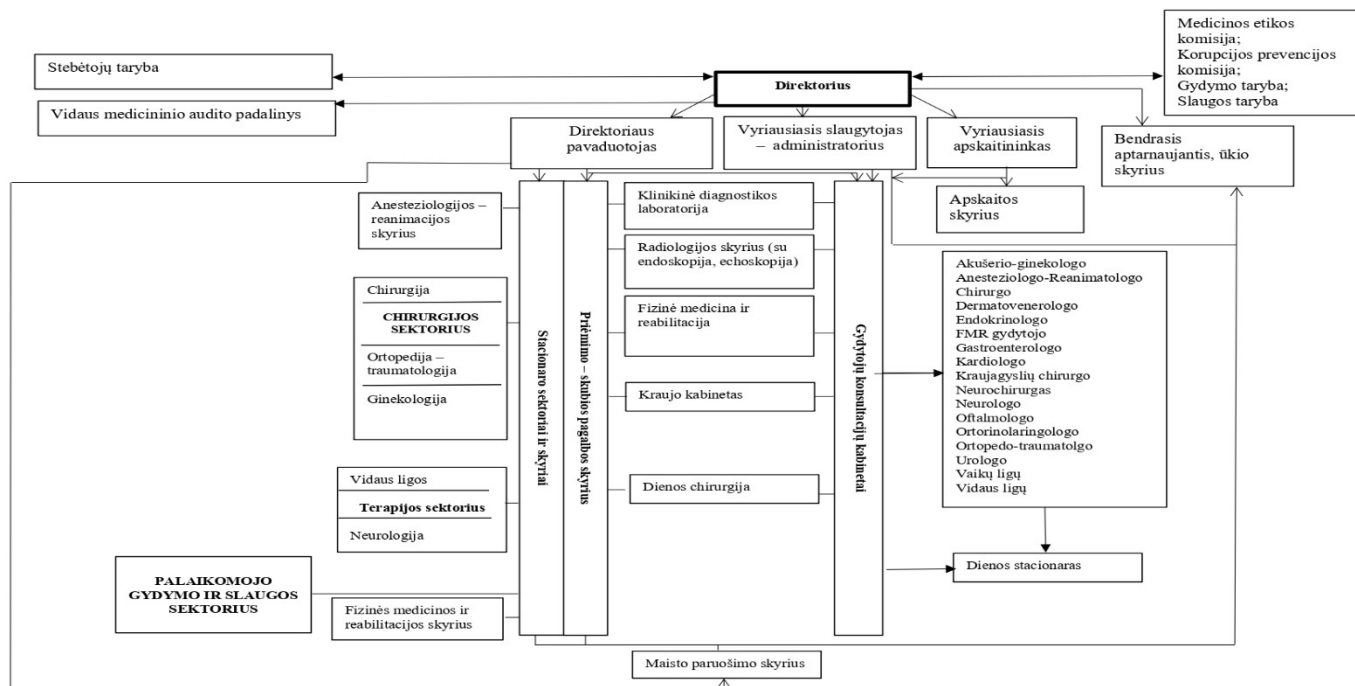
Ligoninei vadovauja direktorius, kuris yra išrenkamas viešojo konkurso būdu. Nuo 2024 m. gegužės 6 d. pagal terminuotą darbo sutartį įstaigai vadovauja direktorius Dalius Drunga. Įstaigos direktorius privalo veikti taip, kad įstaiga ir jos turtas būtų valdomi skaidriai, efektyviai, o sveikatos priežiūros paslaugos teikiamos kokybiškai ir atliepiančios gyventojų lūkesčius ir poreikius. Įstaigos direktorius tiesiogiai atsako už įstaigai keliamų lūkesčių ir Savivaldybės siekiamų tikslų įstaigoje įgyvendinimą.

*1 pav. VšĮ Anykščių rajono savivaldybės ligoninės valdymo struktūra*



## Viešosios įstaigos Anykščių rajono savivaldybės ligoninės valdymo struktūra

PATVIRTINTA  
Anykščių rajono savivaldybės tarybos  
2024 m. sausio 25 d. sprendimu Nr. 1-TS-17



## VI SKYRIUS ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI

Ligoninėje trūksta įvairių specialistų, tarp jų įvairių sričių gydytojų specialistų, bendrosios praktikos slaugytojų. Lyginant darbuotojų pokytį per pastaruosius ketverius metus matyti, kad bendras darbuotojų skaičius ženkliai sumažėjo. Šis pokytis ryškiausias tarp bendrosios praktikos slaugytojų. Dalis darbuotojų iš darbo pasitraukė dėl pensinio amžiaus, kiti darbo santykius nutraukė savo noru.

Nors gydytojų specialistų skaičius ženkliai nekito, tačiau jų poreikis ir toliau išlieka ypač opus. Ši problema tampa vis aktualesnė, kadangi didėja vyresnio amžiaus, taip pat ir pensinio amžiaus gydytojų skaičius. Esamas fizinių asmenų skaičius neparodo tikrojo darbuotojų trūkumo, nes daugelis gydytojų dirba keliose gydymo įstaigose ir net keliuose miestuose, todėl tampa sudėtinga organizuoti darbą stacionaro skyriuose ir padaliniuose. Siekiant toliau gerinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę, planuojant žmogiškuosius išteklius, atsižvelgiant į darbuotojų amžių bei siekiant užtikrinti gydytojų pakeičiamumą ar įdarbinimą į esamas laisvas darbo vietas, įstaiga ieško šių specialybių gydytojų: vidaus ligų gydytojų, skubiosios medicinos gydytojų, gydytojų neurologų, oftalmologų, dermatovenerologų, chirurgų, ortopedų traumatologų, kardiologų ir kitų. Pusė įstaigoje dirbančių gydytojų į darbą atvyksta iš kitų rajonų: Vilniaus, Kauno, Panevėžio, Rokiškio ir kt. Įstaigos darbuotojų skaičiaus dinamika 2021–2024 m. pateikta 4 lentelėje.

4 lentelė. Darbuotojų skaičiaus dinamika 2021–2024 m.

| Specializacija                | 2021 m.          |        | 2022 m.          |        | 2023 m.          |        | 2024 m.          |        |
|-------------------------------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|
|                               | Fiziniai asmenys | Etatai | Fiziniai asmenys | Etatai | Fiziniai asmenys | Etatai | Fiziniai asmenys | Etatai |
| Gydytojų                      | 60               | 64,75  | 61               | 71     | 63               | 70,75  | 59               | 66     |
| Slaugytojų                    | 91               | 98,25  | 80               | 83,5   | 74               | 82     | 72               | 76,5   |
| Kito med. personalo           | 21               | 22     | 22               | 22     | 21               | 21     | 20               | 21     |
| Kiti ne medicinos darbuotojai | 66               | 71,85  | 60               | 66,35  | 67               | 70,35  | 63               | 71,6   |
| Iš viso:                      | 238              | 256,85 | 223              | 242,85 | 225              | 244,1  | 214              | 235,1  |

2024 m. sausio 25 d. Anykščių rajono savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-TS-17 „Dėl viešosios įstaigos Anykščių rajono savivaldybės ligoninės valdymo struktūros patvirtinimo“ nuo 2024 m. gegužės 1 d. buvo panaikintas stacionarinis vaikų ligų skyrius. Atleisti 7 darbuotojai: 6 vaikų ligų gydytojos ir bendrosios praktikos slaugytoja. Jiems buvo išmokėtos išeitinės išmokos.

Sveikatos apsauga yra tokia sritis, kurioje būtinas nuolatinis sveikatos priežiūros specialistų tobulėjimas. Visi dirbantys gydytojai specialistai, slaugytojai, o dabar jau ir kiti sveikatos priežiūros paslaugas teikiantys darbuotojai Lietuvos Respublikos įstatymų nustatyta tvarka privalo turėti licencijas, suteikiančias teisę verstis medicinos praktika ir teikti kvalifikuotas medicinos paslaugas pagal kompetencijas. Ligoninėje sveikatos priežiūros specialistams sudaromos sąlygos ir suteikiama galimybė išvykti į Lietuvos gydymo ir mokymo įstaigas kelti profesinę kvalifikaciją, įgyti naujų žinių bei įgūdžių, paliekant darbo užmokestį, ar apmokant tobulinimo kursus. Didelė dalis darbuotojų renkasi nuotolinius mokymus, neišvykstant iš darbo vietos.

Kaip ir visoje Lietuvos Respublikoje, taip ir Anykščių rajone, darbuotojų amžiaus vidurkis kasmet didėja. Šiuo metu beveik 23 proc. darbuotojų yra sulaukę pensinio amžiaus. Iš visų dirbančių gydytojų beveik 32 proc. – pensinio amžiaus.

## VII SKYRIUS FINANSINIAI IŠTEKLIAI

Įstaiga, rengdama finansines ataskaitas, 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.

Sveikatos draudimo sistemos plėtojimas neatskiriamas nuo sveikatos priežiūros aprėpties didinimo. Prieinama ir kokybiška sveikatos priežiūra yra žmonių gerovės ir sėkmingo valstybės ekonominio bei socialinio vystymosi pagrindas. Pagrindinis Lietuvos sveikatos priežiūros finansavimo šaltinis yra PSDF biudžetas. Planuojamos įstaigos pajamos 2025–2027 m. už suteiktas asmens

sveikatos priežiūros paslaugas iš PSDF biudžeto pateiktos 5 lentelėje.

Istaigos lėšų šaltiniai:

- Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto lėšos ( toliau – PSDF biudžetas) per Teritorinę ligonių kasą pagal pasirašytas sutartis kiekvieniems finansiniams metams;
- Valstybės ar Savivaldybės biudžetų tiksliniai asignavimai;
- Savivaldybės sveikatos fondo lėšos, skirtos sveikatos programų finansavimui;
- Europos struktūrinių fondų, valstybės investicijų programų lėšos;
- Lėšos gautos iš fizinių ar juridinių asmenų už suteiktas asmens sveikatos priežiūros paslaugas;
- Kitos veiklos pajamos.

5 lentelė. Planuojamos pajamos už suteiktas asmens sveikatos priežiūros paslaugas iš PSDF biudžeto

| Asmens sveikatos priežiūros paslaugos               | 2025 m.          |            | 2026 m.          |            | 2027 m.          |            |
|-----------------------------------------------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|
|                                                     | Eur              | %          | Eur              | %          | Eur              | %          |
| Ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros paslaugos | 1 080 000        | 18,5       | 1 098 000        | 17,2       | 1 260 000        | 17,5       |
| Stacionarinės asmens sveikatos priežiūros paslaugos | 2 655 000        | 45,5       | 2 912 000        | 45,6       | 3 200 000        | 44,5       |
| Dienos chirurgijos paslaugos                        | 138 500          | 2,4        | 152 400          | 2,4        | 179 300          | 2,5        |
| Slaugos paslaugos                                   | 1 300 000        | 22,3       | 1 495 000        | 23,4       | 1 715 000        | 23,9       |
| Paliatyvios pagalbos paslaugos                      | 63 000           | 1,1        | 75 000           | 1,2        | 86 000           | 1,2        |
| Kompiuterinės tomografijos tyrimai                  | 101 600          | 1,7        | 111 800          | 1,7        | 128 600          | 1,8        |
| Medicininė ambulatorinė reabilitacija               | 430 000          | 7,4        | 473 000          | 7,4        | 540 000          | 7,5        |
| Medicininė stacionarinė reabilitacija               | 65 000           | 1,1        | 71 500           | 1,1        | 82 300           | 1,1        |
| <b>Iš viso:</b>                                     | <b>5 833 100</b> | <b>100</b> | <b>6 388 700</b> | <b>100</b> | <b>7 191 200</b> | <b>100</b> |

Numatoma toliau plėtoti ekonomiškai efektyvias sveikatos priežiūros paslaugas, didinti dienos chirurgijos ir dienos stacionaro atvejų skaičių, pradėti teikti naujas PSDF biudžeto lėšomis kompensuojamas paslaugas. Tokiu būdu siekiama skatinti sudėtingų diagnostikos ir gydymo metodų taikymą ambulatorinėje praktikoje ir mažinti hospitalizaciją. Įstaiga dalyvauja Sveikatos centro, Sveikatos priežiūros paslaugoms teikti reikiamos infrastruktūros modernizavimo Anykščių rajono savivaldybėje projekte.

2024 m. kovo 27 d. buvo pasirašyta bendradarbiavimo sutartis NR. B2-9/B2-24-34 „Sveikatos

priežiūros įstaigų, teikiančių sveikatos centro paslaugas Anykščių rajono savivaldybėje bendradarbiavimo sutartis” (toliau – Sutartis) su Anykščių rajono savivaldybės visuomenės sveikatos biuru, viešąja įstaiga Anykščių rajono savivaldybės pirminės sveikatos priežiūros centru, viešąja įstaiga Anykščių rajono psichikos sveikatos centru, UAB „Medicinos namai šeimai” filialu Anykščiuose ir viešąja įstaiga Ukmergės ligonine. Sutarties tikslas – asmens sveikatos priežiūros paslaugų organizavimo gerinimas ir teikimo koordinavimas bendradarbiaujant tarpusavyje, siekiant savivaldybės gyventojams gerinti asmens sveikatos priežiūros paslaugų kokybę.

Įstaiga dalyvauja įgyvendinant ir vykdamas sekančius projektus:

1. Ligoninė partnerio teisėmis vykdo projektą „Anykščių sveikatos centro veiklos modelio diegimas”. Projekto Nr.09-023-P-0037. Projektą iš dalies finansuoja 2022–2030 m. plėtros programos valdytojas – Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija. Projekto trukmė – iki 2028 m.
2. Ligoninė partnerio teisėmis vykdo projektą „Ilgalaikės sveikatos priežiūros paslaugų plėtros užtikrinimas Anykščių rajone”. Projekto Nr.29-502-P-0001. Projektą iš dalies finansuoja Europos Sąjunga ir LR Vyriausybė.

Įstaigos sąnaudų paskirstymas 2025–2027 m. pateiktas 6 lentelėje.

6 lentelė. Sąnaudų pasiskirstymas 2025–2027 m.

| Eil. Nr. | Sąnaudos                                        | 2025 m.   |     | 2026 m.   |     | 2027 m.   |     |
|----------|-------------------------------------------------|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|
|          |                                                 | Eur       | %   | Eur       | %   | Eur       | %   |
| 1.       | Darbo užmokesčio ir socialinio draudimo         | 4 841 400 | 83  | 5 111 000 | 80  | 5 753 000 | 80  |
| 2.       | Medicinos reikmenų ir paslaugų, kraujo produktų | 350 000   | 6,0 | 460 000   | 7,2 | 540 000   | 7,5 |
| 3.       | Maitinimo                                       | 116 660   | 2   | 115 000   | 1,8 | 129 400   | 1,8 |
| 4.       | Komunalinių paslaugų                            | 198 300   | 3,4 | 217 200   | 3,4 | 244 500   | 3,4 |
| 5.       | Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo                | 5 800     | 0,1 | 12 800    | 0,2 | 21 600    | 0,3 |
| 6.       | Einamojo remonto                                | 29 200    | 0,5 | 31 900    | 0,5 | 36 000    | 0,5 |
| 7.       | Ilgalaikio turto nusidėvėjimo                   | 58 300    | 1,0 | 115 000   | 1,8 | 129 400   | 1,8 |
| 8.       | Pastatų ir turto draudimas                      | 11 700    | 0,2 | 12 800    | 0,2 | 14 400    | 0,2 |
| 9.       | Medicininės įrangos įsigijimo                   | 46 800    | 0,8 | 108 600   | 1,7 | 78 400    | 1,1 |
| 10.      | Kitų sąnaudų                                    | 175 000   | 3,0 | 204 400   | 3,2 | 244 500   | 3,4 |
|          | Iš viso:                                        | 5 833 100 | 100 | 6 388 700 | 100 | 7 191 200 | 100 |

## VIII SKYRIUS INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ DIEGIMO IR VYSTYMO LYGIS

Siekiant plėtoti visuomenės informavimą bei gerinti pacientų pasitenkinimą, įstaigoje didelis dėmesys skiriamas informacijos sklaidai bei naujų technologijų diegimui. Informacinių technologijų diegimo ir plėtros lygis Ligoninėje – viena iš įstaigos veiklos kryptių. Pacientų pasitenkinimo gerinimui didelis dėmesys skiriamas informacijos sklaidai. Ligoninės internetinėje svetainėje <http://www.anlig.lt> skelbiama aktualiusia informacija pacientui apie teikiamas paslaugas, mokamas ir nemokamas paslaugas, gydytojų ir padalinių telefonai konsultacijai bei kita aktuali informacija. Svetainėje yra galimybė užsiregistruoti internetu pas gydytojus per išankstinę pacientų registravimo sistemą IPR (<https://ipr.esveikata.lt/>). Ligoninėje naudojamos šios informacinės sistemos:

- Elektroninės sveikatos istorijos sistema (ESIS), kuri leidžia peržiūrėti ir tvarkyti Ligoninės pacientų duomenis ir pasirašyti el. dokumentus (e. receptas, gimimo liudijimas, mirties liudijimas, epikrizė, siuntimas, siuntimo atsakymas, nedarbingumo pažymėjimas);
- Vaizdų archyvavimo informacinė sistema, kuri leidžia peržiūrėti skaitmeninius vaizdus gydytojo kabinete bei esant poreikiui įrašyti į laikmeną;
- Laboratorijos informacinė sistema, kuri užtikrina greitą laboratorinių tyrimų atsakymų pateikimą;
- EDRANA buhalterinės apskaitos ir darbo užmokesčio informacinės sistemos, kurios padeda valdyti finansus ir žmogiškuosius išteklius.

Ligoninėje naudojama informacinė sistema ESIS yra pilnai integruota su SODROS IS, Valstybinės ligonių kasos IS SVEIDRA (APAP, PRAP, RSAP ir kitomis posistemėmis). E-sveikatos informacinės sistemos palaikymo ir tobulinimo Ligoninėje programa parengta, įgyvendinant Lietuvos e. sveikatos sistemos 2015-2025 m. plėtros programos tikslus ir uždavinius, siekiant didinti sukurtų e. sveikatos sistemos priemonių naudą ir įgyvendinti tvaraus e. sveikatos sistemos priemonių techninio veikimo ir plėtros modelį. Tikslas didinti teikiamų asmens sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumą ir kokybę Ligoninėje, plėtojant e. sveikatos paslaugas ir užtikrinant jau sukurtų sprendimų panaudojimą, sąveikumą ir integraciją. 2023 m. įgyvendintas E-sveikatos duomenų perkėlimas į Valstybinį duomenų centrą ir sukurtas saugiojo tinkle ryšys su Valstybės kertiniu telekomunikacijų centru. Šių sistemų pagalba buvo sukurtas didesnis asmens duomenų saugumas, padidintas sveikatos pasiekiamumo patikimumas bei sumažintas sveikatos sutrikimų nepasiekiamumas, užtikrinant tinkamą elektroninių paslaugų kokybę ir atitiktį keliamiems valstybės duomenų apsaugos teisės aktams.

2024 m. įgyvendintas projektas „Valstybės informacinių išteklių integracija į duomenų ežerą“, kurio metu Valstybės duomenų agentūra kartu su VšĮ Anykščių rajono savivaldybės ligonine sukūrė jungtis inventorizuotoms sistemoms, parengė elektronines pacientų sveikatos istorijas, laboratorijos ir rentgeno vaizdų archyvavimo sistemų pirminių duomenų struktūros aprašus.

Duomenų rinkiniai atverti atvirų duomenų portale. Projektas yra kertinis ir bus vykdomas toliau.

2024 m. rugsėjo mėn. pradėta laboratorinės sistemos tyrimo klasifikatorių integracija į e-sveikatos sistemą ir duomenys sukelti į MNKV IS klasifikatorių. Projektas taip pat kertinis ir bus vykdomas toliau. Įstaigoje įgyvendinama Kibernetinio saugumo NIS 2 direktyva.

## **IX SKYRIUS**

### **VIDAUS DARBO KONTROLĖ**

2020 m. gruodžio 14 d. įstaigos direktoriaus įsakymu Nr.V-202 „Dėl Viešosios įstaigos Anykščių rajono savivaldybės kontrolės tvarkos aprašo patvirtinimo“ buvo patvirtinta įstaigos vidaus kontrolės politika. Vidaus kontrolės politika – įstaigos veiklos sričių vidaus kontrolės tvarkos aprašų, taisyklių ir kitų dokumentų, skirtų vidaus kontrolei įstaigoje sukurti ir įgyvendinti, visuma. Vidaus kontrolės politika – vidaus dokumentas, reglamentuojantis vidaus kontrolės organizavimo įstaigoje ir darbuotojų, atliekančių joje vidaus kontrolę, pareigas ir atsakomybę. Vidaus kontrolės politika parengta vadovaujantis Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymu ir Lietuvos Respublikos finansų ministro 2020 m. birželio 29 d. įsakymu Nr. 1K-195 „Dėl vidaus kontrolės įgyvendinimo viešajame juridiniame asmenyje“ patvirtintu Vidaus kontrolės įgyvendinimo viešajame juridiniame asmenyje tvarkos aprašu.

Įstaigos veiklos viešumui užtikrinti 2020 m. rugsėjo 24 d. Anykščių rajono savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-TS-271 „Dėl Anykščių rajono savivaldybės tarybos 2019 m. birželio 27 d. sprendimo Nr. 1-TS-212 „Dėl viešosios įstaigos Anykščių rajono savivaldybės ligoninės stebėtojų tarybos sudarymo“ pakeitimo“ sudaryta stebėtojų taryba. Stebėtojų taryba analizuoja įstaigos administracijos veiklą, išklauso įstaigos administracijos parengtą metinės veiklos ataskaitą, siūlo priemones įstaigos rezultatams gerinti, stebėtojo teisėmis dalyvauja įstaigos administracijos organizuojamuose konkursuose padalinių bei filialų vadovų pareigoms užimti ir teikia nuomonę įstaigos savininkui dėl konkursų skaidrumo ir nešališkumo, turi kitų teisių ir pareigų, numatytų stebėtojų tarybos darbo nuostatuose.

Įstaigos gydymo ir slaugos tarybos sudaromos geresnei sveikatos priežiūros paslaugų teikimo kokybei užtikrinti. Įstaigos gydymo taryba yra kolegialus patariamasis organas. Gydymo taryba svarsto asmens sveikatos priežiūros organizavimo ir tobulinimo klausimus, periodiškai rengia klinikines konferencijas, svarsto naujų asmens sveikatos priežiūros technologijų įsigijimo klausimus, siūlo įstaigos direktoriui sudaryti gydytų pacientų mirčių, epidemiologijos klausimų nagrinėjimo ir kitas su asmens sveikatos priežiūra susijusias komisijas, teikia siūlymus apie teikiamas paslaugas, jų apimtį, specialistų skaičių ir jų darbo krūvį, darbuotojų darbo apmokėjimo tvarką, teikia siūlymus dėl neefektyviai dirbančių padalinių reorganizavimo ar panaikinimo, išklauso

įstaigos direktoriaus parengtą metinę veiklos ataskaitą, analizuoja ir inicijuoja gydytojų kvalifikacijos kėlimą, rengia ir teikia įstaigos direktoriui siūlymus dėl gydytojų kvalifikacijos kėlimo.

Įstaigos slaugos taryba yra kolegialus patariamasis organas. Slaugos taryba svarsto pacientų slaugos organizavimo ir tobulinimo klausimus, teikia siūlymus apie teikiamas slaugos paslaugas, jų apimtį, specialistų skaičių ir jų darbo krūvį, slaugos darbuotojų darbo apmokėjimo tvarką, išklauso įstaigos direktoriaus parengtą metinę veiklos ataskaitą, analizuoja ir inicijuoja slaugos specialistų kvalifikacijos kėlimą, rengia ir teikia įstaigos direktoriui siūlymus dėl slaugos specialistų kvalifikacijos kėlimo.

2021 m. liepos 27 d. įstaigos direktoriaus įsakymu Nr.V-82 „Dėl medicinos etikos komisijos“ įstaigoje sudaryta Medicinos etikos komisija, kuri kontroliuoja, kaip laikomasi medicinos etikos reikalavimų. Medicinos etikos komisijos sudarymą ir veiklos organizavimo tvarką nustato jos nuostatai, patvirtinti įstaigos direktoriaus įsakymu ir atitinkantys Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2021 m. liepos 16 d. įsakymu Nr. V-1672 „Dėl pavyzdinių asmens sveikatos priežiūros įstaigos medicinos etikos komisijos nuostatų patvirtinimo“ patvirtintų Pavyzdinių medicinos etikos komisijos nuostatų reikalavimus.

2024 m. balandžio 9 d. įstaigos direktoriaus įsakymu Nr. V-51 „Dėl korupcijos prevencijos komisijos sudarymo“ įstaigoje sudaryta naujos sudėties Korupcijos prevencijos komisija, kuri atsakinga už korupcijos prevenciją ir kontrolę, ir paskirtas atsakingas asmuo už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą.

2024 m. kovo 4 d. įstaigos direktoriaus įsakymu Nr. V-38 „Dėl Vidaus medicininio audito padalinio veiklą vykdančių asmenų paskyrimo“ įstaigoje įsteigtas naujos sudėties Vidaus medicininio audito padalinys ir paskirtas vadovas, atitinkantis reikalavimus, nurodytus Sveikatos apsaugos ministro 2008 m. balandžio 29 d. įsakyme Nr. V-338 „Dėl Minimalių asmens sveikatos priežiūros paslaugų kokybės reikalavimų aprašo patvirtinimo“ (galiojanti suvestinė redakcija).

Vidaus medicininio audito tarnybos pagrindinis tikslas – kontroliuoti kokybės sistemos funkcionavimą pagal įstaigoje nustatytus prioritetus. Padalinys atlieka planinius ir neplaninius medicininius auditus, renka duomenis, kuriuos analizuoja, planuoja ir atlieka reikalingus pakeitimus, įvertina pakeitimų poveikį, registruojant neatitiktis. Taip savianalizės pagalba išsiaiškina vietas ir sritis, kurias galima tobulinti.

Vidaus medicininio audito padalinys organizuoja nepageidaujamų įvykių ir neatitiktčių registravimą, jų priežasčių analizę, įstaigos direktoriui siūlo prevencines priemones. Pagal savo kompetenciją nagrinėja pacientų skundus, pastabas, pageidavimus ir jų analizės išvadas su siūlymais teikia įstaigos direktoriui.

## X SKYRIUS SSGG ANALIZĖ

Vertinant įstaigos stiprybes, silpnybes, galimybes bei grėsmes taikytas SSGG metodas. Tai nurodo strateginio plano vystymo kryptį, uždavinius ir priemones.

| Stiprybės                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Silpnybės                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Atsidavusių ir kompetentingų specialistų dėka išlaikytos teikiamos paslaugos;</p> <p>Išplėtotos dienos chirurgijos paslaugos;</p> <p>Teikiamos įvairiapusės, kokybiškos ir savalaikės paslaugos;</p> <p>Ryškėjanti lyderystė ir pokyčių skatinimas. Savivaldos palaikymas ir pritarimas;</p> <p>Dalyvavimas ES, valstybės ir savivaldybės finansuojamuose programose ir projektuose;</p> <p>Ligoninė savo veikloje naudoja pažangias informacines sistemas (apskaitos, personalo valdymo ir buhalterinės apskaitos)</p> <p>Įstaigoje veikia profsajunga</p> | <p>Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos politikos neapibrėžtumas „mažųjų“ rajono ligoninių atžvilgiu;</p> <p>Gydytojų specialistų, bendrosios praktikos slaugytojų ir kitų specialistų trūkumas;</p> <p>Nepakankamai panaudojama elektroninė informacinė sistema;</p> <p>Neapibrėžtumas, neaiškumas dėl ateities teikiant asmens sveikatos priežiūros paslaugas, vykdant sveikatos priežiūros reformą.</p> <p>Gydytojų ir slaugytojų senėjimas ir pamainos stoka, dėl jaunų specialistų nenoro įsidarbinti periferijoje;</p> <p>Riboti finansiniai ištekliai naujų specialistų pritraukimui ir išlaikymui;</p> <p>Nepakankamai atnaujinama diagnostinė – medicininė įranga, informacinių technologijų įranga;</p> <p>Personalo nepakankamas kompiuterinis raštingumas, nepakankama komunikacija tarpusavyje;</p> <p>Nepakankamas finansavimas Įstaigos iniciatyvoms įgyvendinti;</p> <p>Nusidėvėjusi ir neatnaujinta Įstaigos infrastruktūra;</p> <p>Dideli pastato išlaikymo kaštai dėl neįvykusios pastato renovacijos;</p> <p>Dėl privačiam asmeniui priklausančios, bet apleistos pastato dalies, Įstaigos aplinka nepatraukli;</p> <p>Nepakankamai teigiamos informacijos sklaida apie Įstaigą, jos teikiamas paslaugas.</p> |
| Galimybės                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Grėsmės                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>Finansavimas iš Europos Sąjungos fondų</p> <p>Valstybės bei savivaldybės biudžetų lėšų;</p> <p>Įstaigos konkurencingumo didinimas diegiant ir plėtojant efektyvios vadybos principus, atnaujinant medicininę įrangą;</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>Kibernetinės atakos;</p> <p>Karinė agresija ir su tuo susiję destruktiniai veiksmai;</p> <p>Infekcinių susirgimų plitimas;</p> <p>Gyventojų mažėjimas Anykščių rajono</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Aukšto lygio diagnostinio ištyrimo plėtojimas, pritraukiant daugiau pacientų; Savivaldybės parama pritraukiant jaunos gydytojus; Medikų - specialistų pritraukimas dirbti rajone; Įdiegta pažangi darbo apmokėjimo tvarka užtikrina saugias darbo sąlygas darbuotojams; Viešinant Įstaigos pasiekimus, keisti „Anykščių ligoninės“ įvaizdį; Paslaugų spektro plėtra ir optimizavimas; Informacinių technologijų diegimas ir tobulinimas.</p> <p>Sistemingas personalo kvalifikacijos kėlimas, tobulėjimas ir bendradarbiavimas tarpusavyje; Įstaigos darbuotojų apmokėjimas už papildomą darbą ir kitų motyvacinių svertų įdiegimas; Įvairaus amžiaus grupių gyventojų dalyvavimo sveikatos prevencinėse programose skatinimas. Steigėjo finansinė parama, pritraukti gydytojus – specialistus bei kitą medicinos personalą; Tapti teigiamai vertinama gydymo įstaiga, rūpinantis aplinkos, pacientų maitinimo gerinimu ir kitomis pažangiomis iniciatyvomis; Materialinių išteklių taupymas, atnaujinus įstaigos infrastruktūrą.</p> | <p>savivaldybėje; Nepakankamas PSDF biudžetas visų medicinos paslaugų finansavimui; Didėjantis pacientų psichoemocinis smurtas prieš medikus; Dėl visuomenės senėjimo sveikatos priežiūros ir slaugos poreikio bei išlaidų šioms paslaugoms augimas; Neaiški ir dažnai besikeičianti nacionalinė sveikatos politika;</p> <p>Didėjantis kvalifikuotų medicinos specialistų trūkumas.</p> <p>Prekių ir paslaugų kainų augimas ir nuo jų atsiliekantis sveikatos paslaugų įkainių didėjimas‘</p> <p>Ribotos išorinių finansavimo šaltinių pritraukimo galimybės; Auganti konkurencija tarp savivaldybių asmens sveikatos priežiūros įstaigų ir privačių įstaigų bei įmonių.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## XI SKYRIUS MISIJA IR VEIKLOS PRIORITETAİ

**Misija** – Anykščių miesto ir rajono gyventojų poreikius stacionarinei, ilgalaikiai ir specializuotai konsultacinei pagalbai atitinkanti, garbingas gydymosi ir darbo sąlygas užtikrinanti įstaiga.

**Vizija** – moderni, rentabili, nuolat tobulėjanti, besilygiuojanti į aukščiausius standartus gydymo įstaiga, kurią pacientai drąsiai renkasi patys ir rekomenduoja kitiems.

Siekiant įgyvendinti įstaigos misiją per 2025–2027 m. išskiriami strateginiai veiklos tikslai:

- kokybiškų, pacientų ir darbuotojų poreikius atitinkančių, mokslu ir naujausiomis technologijomis pagrįstų sveikatos priežiūros paslaugų teikimas;
- darbuotojų išlaikymas ir naujų profesionalų pritraukimas;
- pacientų pasitenkinimas suteikiamomis paslaugomis.

## VšĮ Anykščių rajono savivaldybės ligoninės strateginio veiklos 2025–2027 m. plano priemonių įgyvendinimas

### 1 tikslas. Kokybiškų, pacientų ir darbuotojų poreikius atitinkančių, mokslu ir naujausiomis technologijomis pagrįstų sveikatos priežiūros paslaugų teikimas

| Eil. Nr. | Uždaviniai                                                                                                                                                                                                     | Įgyvendinimo terminas | Vertinimo kriterijai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Renovuoti ir atnaujinti ligoninės statinius bei inžinerinę infrastruktūrą, užtikrinant, kad jie atitiktų sveikatos priežiūros įstaigoms keliamus reikalavimus                                                  | 2025–2027 m.          | Projekto Nr. 09-022-P-0047 „Anykščių rajono savivaldybės sveikatos centro sudėtyje teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų infrastruktūros modernizavimas“ įgyvendinimas.<br>Projektas finansuojamas Europos Sąjungos biudžeto lėšomis                                                                                                                                                                                                   |
|          |                                                                                                                                                                                                                |                       | Projekto Nr. 29-502-P-0001 „Ilgalaikės sveikatos priežiūros paslaugų plėtros užtikrinimas Anykščių rajone“ įgyvendinimas.<br>Projektas finansuojamas Europos Sąjungos biudžeto lėšomis                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2.       | Planuoti investicijas ir vykdyti investicinius projektus, pritraukiant lėšas iš valstybės ir savivaldybės biudžetų, ES struktūrinių fondų, Klimato kaitos specialiosios programos ir kitų finansavimo šaltinių | 2025–2027 m.          | Pateiktų paraiškų skaičius – ne mažiau 3 per strategijos įgyvendinimo laikotarpį                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 3.       | Mažinti išlaidas elektros ir šilumos energijai, diegiant naujas technologijas ir alternatyvius energijos šaltinius                                                                                             | 2025–2027 m.          | Įdiegtų priemonių skaičius – ne mažiau 3 per strategijos įgyvendinimo laikotarpį                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 4.       | Užtikrinti pacientams paslaugų prieinamumą                                                                                                                                                                     | 2025–2027 m.          | Įgyvendintos priemonės pacientų eilėms mažinti: gydytojų darbo krūvio perskirstymas atsižvelgiant į medicininių paslaugų poreikį, lankstesnių darbo grafikų sudarymas.<br>Įgyvendintos personalo vadybos priemonės, gerinančios paslaugų prieinamumą: naujų gydytojų specialistų paieška, darbo organizavimo pakeitimai.<br>Sustiprintas gydytojų komandų darbas, užtikrinant tolygesnį paslaugų teikimą įvairiu paros ar savaitės metu |
| 5.       | Bendradarbiauti su Anykščių rajono sveikatos                                                                                                                                                                   | 2025–2027             | Ne mažiau kaip 1 susitikimas per ketvirtį                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|    |                                                                                                                                                                                                     |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | priežiūros įstaigomis Anykščių Sveikatos centro projekto veikloje                                                                                                                                   | m.           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 6. | Paslaugas perkelti į dienos stacionaro, dienos chirurgijos ir ambulatorinį lygmenį, nebloginant šių paslaugų kokybės ir saugumo                                                                     | 2025–2027 m. | Nuolat stebėti paslaugų teikimo dinamiką, tobulinti darbo organizavimą                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 7. | Dalyvauti sveikatos priežiūros įstaigų klasterių veiklose                                                                                                                                           | 2025–2027 m. | Veikiantis Panevėžio regiono klasteris (insultų, infarktų, politraumų)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 8. | Atsisakyti perteklinių gydymo lovų: aktyviojo gydymo lovų užimtumas – ne mažiau kaip 70 proc.; terapijos paslaugų grupės vidutinė gydymo trukmė ne ilgiau kaip 6,4 dienos; chirurgijos – 6,8 dienos | 2025–2027 m. | Užtikrinti, kad aktyviojo gydymo lovų užimtumas būtų ne mažiau kaip 70 proc.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 9. | Diagnostikos ir gydymo įrangos įsigijimas                                                                                                                                                           | 2025–2027 m. | Projekto Nr. 09-022-P-0047 „Anykščių rajono savivaldybės sveikatos centro sudėtyje teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų infrastruktūros modernizavimas“ įgyvendinimas.<br>Projektas finansuojamas Europos Sąjungos biudžeto lėšomis.<br>Projekto Nr. 29-502-P-0001 „Ilgalaikės sveikatos priežiūros paslaugų plėtros užtikrinimas Anykščių rajone“ įgyvendinimas.<br>Projektas finansuojamas Europos Sąjungos biudžeto lėšomis |

## 2 tikslas. Darbuotojų išlaikymas ir naujų profesionalų pritraukimas

| Eil. Nr. | Uždaviniai                                                                 | Įgyvendinimo terminas | Vertinimo kriterijai                                                                                                                |
|----------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Pritraukti specialistus dirbti VšĮ Anykščių rajono savivaldybės ligoninėje | 2025–2027 m.          | Rezidentų programa;<br>Rezidentų ruošimo bazės plėtojimas su Vilniaus universitetu ir LSMU;<br>Bendradarbiavimas su Utenos kolegija |
|          |                                                                            |                       | ES finansuojama specialistų pritraukimo programa                                                                                    |
| 2.       | Įgyvendinti smurto ir priekabiavimo prevencijos politiką                   | Nuolat                | Darbo sąlygų gerinimas – streso mažinimas, nulinė tolerancija mobingui                                                              |

|    |                                                                                                                                                                   |              |                                                                                                                                                                                      |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                   |              | Kolegiškumas ir pagarba tarpusavio santykiuose                                                                                                                                       |
| 3. | Tobulinti vidinę organizacijos komunikaciją                                                                                                                       | Nuolat       | Informuoti ir įtraukti darbuotojus į įvairias įstaigos iniciatyvas, renginius.<br>Siekti, kad informacija apie įstaigoje vykdomus projektus, renginius pasiektų kiekvieną darbuotoją |
| 4. | Peržiūrėti darbo užmokesčio apmokėjimo tvarką                                                                                                                     | 2025–2027 m. | Plėtoti darbuotojų motyvavimo priemones ir didinti darbo užmokestį kasmet pagal LNSS šakos kolektyvinę sutartį, bet ne rečiau nei 1 kartą per metus.                                 |
| 5. | Sudaryti palankias sąlygas įstaigos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui, jų metu mokant darbuotojui darbo užmokestį bei apmokant kvalifikacijos kėlimo išlaidas | 2025–2027 m. | Skirti ne mažiau kaip 0,5 proc. nuo bendro įstaigos biudžeto kasmet                                                                                                                  |
| 6. | Tobulinti visų dirbančiųjų įstaigoje darbuotojų bendravimo su klientais įgūdžius                                                                                  | 2025–2027 m. | Ne rečiau kaip 2 kartus per metus                                                                                                                                                    |
| 7. | Tirti darbuotojų poreikius, lūkesčius bei pasitenkinimą darbo sąlygomis                                                                                           | 2025–2027 m. | 1 kartą per kalendorinius metus                                                                                                                                                      |
| 8. | Atliekant vidaus patalpų remontą, įrengti darbuotojams modernias ir patogias poilsio zonas                                                                        | 2025–2027 m. | Einamieji remontai, baldų įsigijimas                                                                                                                                                 |

### 3 tikslas. Pacientų pasitenkinimas suteiktomis paslaugomis

| Eil. Nr. | Uždaviniai                                            | Įgyvendinimo terminas | Vertinimo kriterijai                                                                                                                                                                                                                |
|----------|-------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Siekti, kad susirgusieji gydytųsi Anykščių ligoninėje | 2025–2027 m.          | Subalansuoti specialistų darbo krūviai – daugiau dėmesio pacientui;<br>Pacientų ir gydytojų santykiai grindžiami abipusiu pasitikėjimu ir pagarba;<br>Efektyvesnis įrangos ir patalpų panaudojimas, geresnis darbo laiko planavimas |

|    |                                                                                                                    |              |                                                                                                                                                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. | Užtikrinti pacientų grįžtamąjį ryšį apie gautas paslaugas                                                          | 2025–2027 m. | Vykdyti pacientų pasitenkinimo tyrimus: ne mažiau 1 apklausa per metus<br>Sukurti ir pradėti naudoti elektroninę pacientų apklausos formą įstaigos interneto svetainėje iki 2026 m. vidurio. |
| 3. | Gerinti įstaigos įvaizdį: organizuoti informacijos sklaidą apie įstaigos vykdomą veiklą                            | 2025–2027 m. | Ne mažiau kaip 4 kartus per metus.<br>Atitiktis teisės aktų reikalavimams, keičiantis įstaigos informacijai                                                                                  |
| 4. | Nuolat atnaujinti įstaigos interneto svetainėje <a href="http://www.anlig.lt">www.anlig.lt</a> esančią informaciją | 2025 m.      | Atitiktis teisės aktų reikalavimams, keičiantis įstaigos informacijai                                                                                                                        |
| 5. | Išlaikyti Skaidrios sveikatos priežiūros įstaigos vardą                                                            | 2025 m.      | Atnaujinti Korupcijos prevencijos programą ir priemonių planą įstaigoje;<br>Aktyviai dalyvauti mokymuose                                                                                     |

## SANTRUMPOS

Asmens sveikatos priežiūros įstaiga – **ASPI**;

Asmens sveikatos priežiūros paslaugos – **ASPP**;

Lietuvos nacionalinė sveikatos sistema – **LNSS**;

Privalomojo sveikatos draudimo fondo lėšos – **PSDF**;

Teritorinės ligonių kasos – **TLK**;

Valstybinė ligonių kasa – **VLK**;

Viešojo įstaiga – **VŠĮ**;

Europos Sąjunga – **ES**.

| DETALŪS METADUOMENYS                                                                                 |                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dokumento sudarytojas (-ai)                                                                          | Anykščių rajono savivaldybė                                                                                         |
| Dokumento pavadinimas (antraštė)                                                                     | Dėl viešosios įstaigos Anykščių rajono savivaldybės ligoninės 2025–2027 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo |
| Dokumento registracijos data ir numeris                                                              | 2025-08-13 Nr. 1-MP-375                                                                                             |
| Dokumento gavimo data ir dokumento gavimo registracijos numeris                                      | -                                                                                                                   |
| Dokumento specifikacijos identifikavimo žymuo                                                        | ADOC-V1.0                                                                                                           |
| Parašo paskirtis                                                                                     | Pasirašymas                                                                                                         |
| Parašą sukūrusio asmens vardas, pavardė ir pareigos                                                  | Audronė Savickienė Vicemeras                                                                                        |
| Parašo sukūrimo data ir laikas                                                                       | 2025-08-13 16:06                                                                                                    |
| Parašo formatas                                                                                      | Trumpalaikio galiojimo (XAdES-T)                                                                                    |
| Laiko žymoje nurodytas laikas                                                                        | 2025-08-14 00:06                                                                                                    |
| Informacija apie sertifikavimo paslaugų teikėją                                                      | RCSC IssuingCA                                                                                                      |
| Sertifikato galiojimo laikas                                                                         | 2024-02-29 07:53 - 2026-02-28 07:53                                                                                 |
| Parašo paskirtis                                                                                     | Registravimas                                                                                                       |
| Parašą sukūrusio asmens vardas, pavardė ir pareigos                                                  | Rita Staikūnienė Vyresnysis specialistas                                                                            |
| Parašo sukūrimo data ir laikas                                                                       | 2025-08-13 16:20                                                                                                    |
| Parašo formatas                                                                                      | Trumpalaikio galiojimo (XAdES-T)                                                                                    |
| Laiko žymoje nurodytas laikas                                                                        | 2025-08-13 16:20                                                                                                    |
| Informacija apie sertifikavimo paslaugų teikėją                                                      | RCSC IssuingCA-2                                                                                                    |
| Sertifikato galiojimo laikas                                                                         | 2024-11-07 14:18 - 2026-11-07 14:18                                                                                 |
| Informacija apie būdus, naudotus metaduomenų vientisumui užtikrinti                                  | -                                                                                                                   |
| Pagrindinio dokumento priedų skaičius                                                                | 0                                                                                                                   |
| Pagrindinio dokumento priedamų dokumentų skaičius                                                    | 0                                                                                                                   |
| Programinės įrangos, kuria naudojantis sudarytas elektroninis dokumentas, pavadinimas                | Elpako v.20250807.1                                                                                                 |
| Informacija apie elektroninio dokumento ir elektroninio (-ių) parašo (-ų) tikrinimą (tikrinimo data) | Tikrinant dokumentą nenustatyta jokių klaidų (2025-08-14)                                                           |
| Elektroninio dokumento nuorašo atspausdinimo data ir ją atspausdinęs darbuotojas                     | 2025-08-14 nuorašą suformavo Vaiva Daugelavičienė                                                                   |
| Paieškos nuoroda                                                                                     | -                                                                                                                   |
| Papildomi metaduomenys                                                                               | -                                                                                                                   |