

PATVIRTINTA  
Klaipėdos miesto savivaldybės mero  
2026 m. vasario 13 d. potvarkiu Nr. M-210

**VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS KLAIPĖDOS MEDICININĖS SLAUGOS LIGONINĖS  
2026–2028 M. STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS**

---



**VŠĮ KLAIPĖDOS MEDICININĖS SLAUGOS LIGONINĖ**  
**STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS**  
**2026–2028 METAMS**

## **I SKYRIUS BENDROJI INFORMACIJA**

VšĮ Klaipėdos medicininės slaugos ligoninės (toliau - Ligoninė) 2026–2028 m. strateginis veiklos planas (toliau - Strateginis planas) parengtas vadovaujantis Klaipėdos miesto savivaldybės 2024 m. vasario 29 d. mero potvarkiu Nr. M-243 „Dėl savivaldybės valdomų įmonių ir viešųjų įstaigų strateginio planavimo, įgyvendinimo, tikslų pasiekimo vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ patvirtinto tvarkos aprašo nuostatomis. Į Strateginį planą įtrauktos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2022 m. kovo 30 d. nutarimu Nr. 319 „Dėl 2022–2030 metų Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos sveikatos priežiūros kokybės ir efektyvumo didinimo plėtos programos patvirtinimo“ patvirtintos Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos sveikatos priežiūros kokybės ir efektyvumo didinimo plėtos programos nuostatos, Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2012 m. gegužės 4 d. įsakymu „Dėl palaikomojo gydymo ir slaugos paslaugos teikimo reikalavimų ir šios paslaugos apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (aktuali redakcija nuo 2025 m. sausio 1 d.) patvirtinto aprašo nuostatos bei Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2007 m. sausio 11 d. įsakymu Nr. V-14 „Dėl stacionariųjų paliatyviosios pagalbos paslaugų suaugusiems ir vaikams teikimo reikalavimų aprašo, ambulatorinių paliatyviosios pagalbos paslaugų suaugusiems ir vaikams teikimo aprašo, dienos stacionaro paliatyviosios pagalbos paslaugų suaugusiems ir vaikams teikimo reikalavimų aprašo ir paliatyviosios pagalbos teikimo pagrindų mokymo programos reikalavimų aprašo patvirtinimo“ (aktuali redakcija nuo 2025 m. kovo 28 d.) patvirtinto aprašo nuostatos, Klaipėdos m. savivaldybės 2021–2030 m. strateginio plėtos plano, patvirtinto Klaipėdos miesto savivaldybės 2021 m. gegužės 27 d. tarybos sprendimu Nr. 2-135, nuostatos.

Šiame Strateginiame plane apžvelgiama pastarųjų metų Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros sektoriaus bei Ligoninės pastarųjų metų raidos tendencijos politiniame - teisiniame, ekonominiame, socialiniame, techniniame kontekste, siekiant įvertinti esamą organizacijos padėtį ir išorinių veiksnių galimą poveikį. Ligoninės strateginės plėtos siekiai yra orientuoti į Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos siekį „gerinti sveikatos priežiūros paslaugos kokybę ir prieinamumą“ ir „užtikrinti ilgalaikės priežiūros paslaugų plėtrą“. Suformuluota Ligoninės ilgalaikė vizija ir nustatyti veiklos prioritetai, stiprybių, silpnybių, galimybių ir galimų grėsmių sąrašas. Įvardintos Ligoninės vertybės ir nustatytos strateginės kryptys, tikslai, uždaviniai ir priemonės jiems įgyvendinti 2026–2028 m. laikotarpiu.

## **II SKYRIUS VEIKLOS KONTEKSTO ANALIZĖ**

### **Ligoninės veikla**

VšĮ Klaipėdos medicininės slaugos ligoninė yra Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos pelno nesiekianti asmens sveikatos priežiūros įstaiga, įsteigta 1993 m. gegužės 31 d. Veiklos adresas ir buveinė – K. Donelaičio g. 15, K. Donelaičio g. 15A, Klaipėda. Vienintelis Ligoninės savininkas yra Klaipėdos miesto savivaldybė. Ligoninė teikia įstatuose ir asmens sveikatos priežiūros licencijoje numatytas stacionarines asmens sveikatos priežiūros paslaugas, finansuojamas Privalomojo sveikatos draudimo fondo (toliau – PSDF) biudžeto lėšomis. Turi ūkinį, finansinį, organizacinį ir teisinį savarankiškumą, savo antspaudą, logotipą, sąskaitas bankuose.

Ligoninė savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstaigų įstatymu, Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymu, Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymu, Lietuvos Respublikos sveikatos draudimo įstatymu ir kitais teisės aktais. Pagrindinis teisinis dokumentas, reglamentuojantis Ligoninės veiklą yra įstatai, įregistruoti Juridinių asmenų registre 2021 m. kovo 15 d., kodas 190469137. Darbuotojų veiklą reglamentuoja vidaus tvarkos taisyklės, darbuotojų pareiginiai nuostatai, tvarkos aprašai, procedūros ir kiti vidaus dokumentai. 2025 m. spalio 1 d. Klaipėdos miesto savivaldybės mero potvarkiu patvirtinta nauja VšĮ Klaipėdos medicininės slaugos ligoninės valdymo struktūra ir

pareigybių sąrašas. Ligoninės struktūroje yra Administracija, Bendrasis medicinos skyrius su poskyriais, Stacionariųjų gydymo ir slaugos paslaugų skyriai, Ambulatorinių paliatyviosios pagalbos paslaugų skyrius, Bendros veiklos skyrius. Ligoninės valdymo organai yra: steigėjas, Įstaigos vyriausiasis gydytojas (vienasmenis valdymo organas). Įstaigoje sudaromi kolegialūs patariamieji organai: Stebėtojų taryba, Gydymo taryba, Slaugos taryba, Medicinos etikos komisija.

Ligoninės specialistai teikia pirminio lygio stacionarines palaikomojo gydymo ir slaugos paslaugas, paliatyviosios pagalbos paslaugas bei ambulatorines paliatyviosios pagalbos pacientų namuose paslaugas, vadovaujantis Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro patvirtintais teisės aktais. Teikiamų paslaugų gavėjai – Lietuvos Respublikos gyventojai.

### **Išorinės aplinkos analizė**

Ligoninės veiklai daro poveikį išorinė aplinka – politiniai – teisiniai, ekonominiai, socialiniai, techniniai veiksniai.

#### **Politiniai - teisiniai veiksniai**

Lietuvos Respublikoje besikeičianti politinė situacija daro įtaką ir sveikatos apsaugos sektoriui. Pagrindinis teisės aktas yra Lietuvos Respublikos Konstitucija, kurioje yra numatyta, kad „Valstybė rūpinasi žmonių sveikata ir laiduoja medicinos pagalbą bei paslaugas žmogui susirgus“. 1994 m. priimtas Sveikatos sistemos įstatymas sudaro įstatyminių pagrindą sveikatos priežiūros politikai formuoti, taip pat nustato Lietuvos Vyriausybės ir savivaldybių vaidmenį administruojant sveikatos priežiūrą. Sveikatos sistemos įstatyme yra pripažįstama, kad gyventojų sveikata yra didžiausia visuomenės socialinė ir ekonominė vertybė, todėl, siekiant nustatyti ir vykdyti kryptingą bei nuoseklią Lietuvos sveikatos sistemos plėtrą, yra parengti pagrindiniai dokumentai, kurių pagrindu yra planuojama tolimesnė sveikatos priežiūros strategija.

Pagrindiniai dokumentai, kuriuose yra apibrėžiami tikslai ir uždaviniai sveikatos apsaugos srityje yra:

1. Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015, kurioje numatyta pagrindinį dėmesį skirti sveikos gyvensenos ugdymui, sveikatos išsaugojimui, ligų profilaktikai, ankstyvai ligų diagnostikai, siekiant prailginti Lietuvos gyventojų sveiko gyvenimo trukmę.

2. Lietuvos sveikatos 2014–2025 m. strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2014 m. birželio 26 d. nutarimu Nr. XII-964. Joje įvardytas siekis gerinti sveikatos priežiūros kokybę ir prieinamumą, pasiekti, kad 2025 m. šalies gyventojai būtų sveikesni ir pailgėtų jų gyvenimo trukmę, pagerėtų gyventojų sveikata ir sumažėtų sveikatos netolygumai. Viena iš šiam tikslui siekti numatytų kryptių – užtikrinti kokybišką ir efektyvią sveikatos priežiūrą, orientuotą į gyventojų poreikius. Pagal šią kryptį numatomi veiksmai, orientuoti į elektroninės sistemos plėtrą, sveikatos sistemos tvarumo ir kokybės didinimą, plėtojant technologijas, kurių efektyvumas paremtas mokslo įrodymais, taip pat į sveikatos infrastruktūros plėtrą, sveikatos priežiūros kokybės, saugos, prieinamumo ir orientacijos į pacientą didinimą, lėtinių neinfekcinių ligų prevencijos ir kontrolės stiprinimą.

3. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2022 m. kovo 30 d. nutarimas Nr. 319 „Dėl 2022–2030 metų Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos sveikatos priežiūros kokybės ir efektyvumo didinimo plėtros programos patvirtinimo“, kuriame patvirtintos Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos sveikatos priežiūros kokybės ir efektyvumo didinimo plėtros programos nuostatos.

4. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos 2024–2026 metų strateginis veiklos planas, kuriame numatoma įgyvendinti priemones, skirtas ilgalaikės priežiūros paslaugų teikimo modelio įgyvendinimui Lietuvoje, taip pat ir asmens sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumo, įstaigų veiklos kokybės gerinimui. Numatoma stiprinti pirminę sveikatos priežiūrą ir jos prieinamumą visoje šalyje, įgyvendinant sveikatos centro savivaldybėse modelį, siekiant arčiau gyventojų teikti būtiniausias, kokybiškas šeimos medicinos paslaugas bei įgyvendinami asmens sveikatos priežiūros įstaigų modernizavimo veiksmų planai, pagrįsti regioniniu bendradarbiavimo

modeliu.

Kiti teisės aktai, turintys įtakos VšĮ Klaipėdos medicininės slaugos ligoninės veiklai yra: Lietuvos Respublikos pacientų teisių ir žalos sveikatai atlyginimo įstatymas, Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstaigų įstatymas, Lietuvos Respublikos visuomenės sveikatos priežiūros įstatymas, Lietuvos Respublikos visuomenės sveikatos stebėsenos (monitoringo) įstatymas, Lietuvos Respublikos medicinos praktikos įstatymas, Lietuvos Respublikos žmonių užkrečiamųjų ligų profilaktikos ir kontrolės įstatymas, Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstaigų restruktūrizavimo strategija ir t.t.

Paminėtina, kad Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministras 2023 m. gegužės 22 d. įsakymu Nr. V-589 patvirtino sveikatos centrų organizavimo savivaldybėse aprašą „Dėl Sveikatos centrui priskiriamų sveikatos priežiūros paslaugų teikimo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos 2023 m. birželio 22 d. sprendimu Nr. T2-138 „Dėl Klaipėdos miesto sveikatos centro kūrimo funkcinio bendradarbiavimo būdu inicijavimo“ numatyta kurti savivaldybės Sveikatos centrą, kurio struktūroje yra VšĮ Klaipėdos medicininės slaugos ligoninė, kuri Sveikatos centro darbe dalyvauja sutartiniu pagrindu.

Klaipėdos m. savivaldybės 2021–2030 m. strateginio plėtros plano, patvirtinto Klaipėdos miesto savivaldybės 2021 m. gegužės 27 d. tarybos sprendimu Nr. 2-135, 2.3. punkte numatytas tikslas - stiprinti ir puoselėti gyventojų sveikatą. 2.3.1.2. punkte numatyta plėtoti asmens sveikatos priežiūros paslaugų infrastruktūrą, siekiant didesnės ir aukštesnės paslaugų aprėpties, įvairovės, kokybės.

Vertinant bendrą paslaugų poreikio aspektą, atkreiptinas dėmesys ir į Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2023 m. liepos 21 d. įsakymu Nr. A1-492/V-836 „Dėl ilgalaiškės priežiūros paslaugų teikimo tvarkos aprašo ir ilgalaiškės priežiūros paslaugų teikimo pagrindų kvalifikacijos tobulinimo programos turinio gairių patvirtinimo“ reglamentuojamų paslaugų organizavimo prioritetus. Teisės akte akcentuojama, kad organizuojant ir teikiant ilgalaiškės priežiūros paslaugas, itin svarbu laikytis kompleksiško principo, paslaugos turi būti teikiamos visapusiškai įvertinus individualius paslaugų gavėjo (jo šeimos, prižiūrinčių asmenų) poreikius, derinant jas su kitomis paslaugomis ir prižiūrinčių asmenų pagalba. Atsižvelgiant į tai, analizuojant suaugusių asmenų stacionariųjų ir ambulatorinių slaugos paslaugų prieinamumo užtikrinimo poreikį ir teikiamų paslaugų kokybės atitiktį paslaugų teikimui keliamiems reikalavimams, 2025 m. buvo parengta Klaipėdos medicininės slaugos ligoninės veiklos strategija nuo 2030 metų (toliau – Strategija). Įgyvendinus Strategijoje numatytus tikslus, atsirastų galimybė teikti paslaugų teikimo normas ir standartus atitinkančias paslaugas bei užtikrinti šiuolaikišką ir visapusišką pacientų, sergančių nepagydomomis, progresuojančiomis, lėtinėmis ligomis, net pasiekusių su gyvybe nesuderinamą stadiją, gyvenimo kokybės gerinimą bei jų artimųjų gyvenimo kokybės gerinimą, pasitelkiant įvairias priemones, lengvinančias fizines, psichologines bei dvasines problemas. Klaipėdos medicininės slaugos ligoninės veiklos plėtra 2030 m., kaip daugialypis teikiamų paslaugų strategijos tikslas, ženkliai prisidės prie ambulatorinių paslaugų, ilgalaiškės priežiūros paslaugų plėtros prieinamumo gerinimo, paslaugų poreikio užtikrinimo ir atliepimo į Klaipėdos miesto gyventojų lūkesčius.

## **Ekonominiai veiksniai**

Vienas iš ekonominių veiksnių, tiesiogiai įtakojančių asmens sveikatos priežiūros įstaigų veiklą, yra lėšos, gautos už suteiktas gydymo paslaugas. Šios lėšos sudaro didžiąją ASPI pajamų dalį. VšĮ Klaipėdos medicininės slaugos ligoninės pajamos, gautos iš PSDF biudžeto, 2023 m. sudarė 95,1 procento, o 2024 m. – 98,5 procento visų gautų lėšų.

Stacionariųjų palaikomojo gydymo ir slaugos bei paliatyviosios pagalbos paslaugų kiekis pagal teisės aktus yra nustatomas vadovaujantis Vyriausybės nustatytais kriterijais, tokiais, kaip: paslaugų poreikis, gyventojų skaičius ir amžius, sveikatos priežiūros įstaigų veiklos efektyvumas, esami finansiniai, materialiniai bei žmogiškieji ištekliai, įvertinus regiono specifiką, savivaldybių

nuomonę, specialistų ir visuomeninių organizacijų pasiūlymus. Už suteiktas asmens sveikatos priežiūros paslaugas yra atsiskaitoma bazinėmis kainomis. Palaikomojo gydymo ir slaugos bei paliatyviosios pagalbos paslaugų įkainiai nepakankamai kompensuoja pacientų slaugai būtinų priemonių, medikamentų, medicininės įrangos, komunalinių paslaugų, energetinių resursų kainas. Valstybės kontrolė 2019 m. balandžio 15 d. atlikto audito Nr. YD-4 „Sveikatos priežiūros sistemos vertinimas“ ataskaitoje konstatavo, kad „auditorių nuomone, už gydymo paslaugas turėtų būti nustatyta tokia kaina, kuri padengtų objektyviai pagrįstas paslaugų teikimo sąnaudas, nes šiuo metu apskaičiuojamos netikslios (sumažintos) paslaugų, kurioms naudojamas turtas, taikomos naujos technologijos ir pan., kainos.“ Panašią išvadą yra pateikęs ir Lietuvos Respublikos seimo sveikatos reikalų komitetas, kuris 2023 m. lapkričio 8 d. Pagrindinio komiteto išvadoje Nr. 111–P-35 dėl privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto rodiklių patvirtinimo įstatymo projekto XIVP-3134 pripažino, kad kai kurioms opiausioms sveikatos priežiūros sritims skiriamas finansavimas nepakanka ir papunkčiu 7.2.4. pasiūlė „tobulinti asmens sveikatos priežiūros paslaugų, apmokamų PSDF biudžeto lėšomis, apmokėjimo tvarką ir ieškoti galimybių sparčiau didinti tam tikrų asmens sveikatos priežiūros paslaugų (slaugos, paliatyviosios pagalbos <...> ir kt.) bazines kainas“. Valstybinės ligonių kasos pateiktais duomenimis į 2025–2026 m. planus įtrauktas ir stacionarinės paliatyviosios pagalbos paslaugų bazinių kainų perskaičiavimas, siekiant atsižvelgti į didėjančias specialistų atlyginimų ir pacientų išlaikymo stacionare išlaidas.

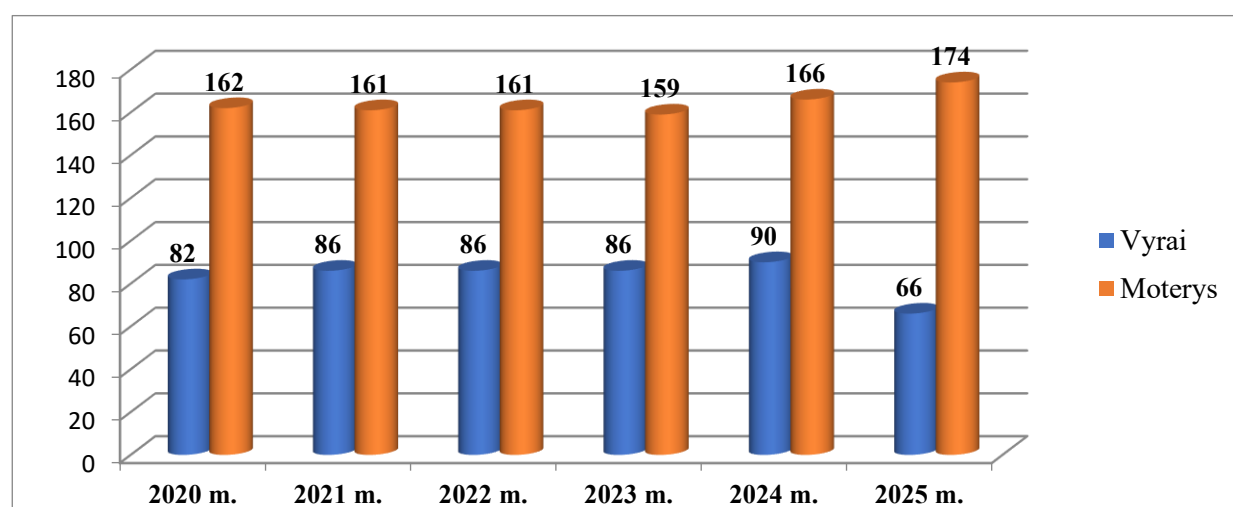
Kitas ekonominis veiksnys, sudarantis galimybes sveikatos priežiūros įstaigoms įgyvendinti projektus, orientuotus į teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų kokybės ir prieinamumo gerinimą, įstaigų veiklos efektyvumo tobulinimą, gyventojų sveikatos stiprinimą, yra Lietuvoje įgyvendinama 2021–2027 m. ES investicijų veiksmų programa, kurioje numatytos lėšos (531 mln. Eur.) įvairioms sveikatos sritims, tarp jų - pirminės sveikatos priežiūros stiprinimui, ilgalaikės priežiūros paslaugų sistemos plėtrai ir kt.

### Socialiniai veiksniai

Pagrindiniai socialiniai veiksniai, įtakoiantys sveikatos priežiūros įstaigų veiklą yra:

**1. Demografiniai gyventojų skaičiaus pokyčiai.** Gyventojų senėjimas Lietuvoje, kaip ir kitose valstybėse, verčia naujiems poreikiams pritaikyti sveikatos apsaugos poreikius atitinkančią plėtrą. Visuomenės sveikatos stebėsenos informacinės sistemos duomenys rodo gyventojų senėjimo rodiklio (demografinės senatvės koeficiento metų pradžioje) augimą Lietuvoje, o tuo pačiu ir Klaipėdos apskrityje.

**Idiagrama.** Demografinės senatvės koeficientas metų pradžioje\*

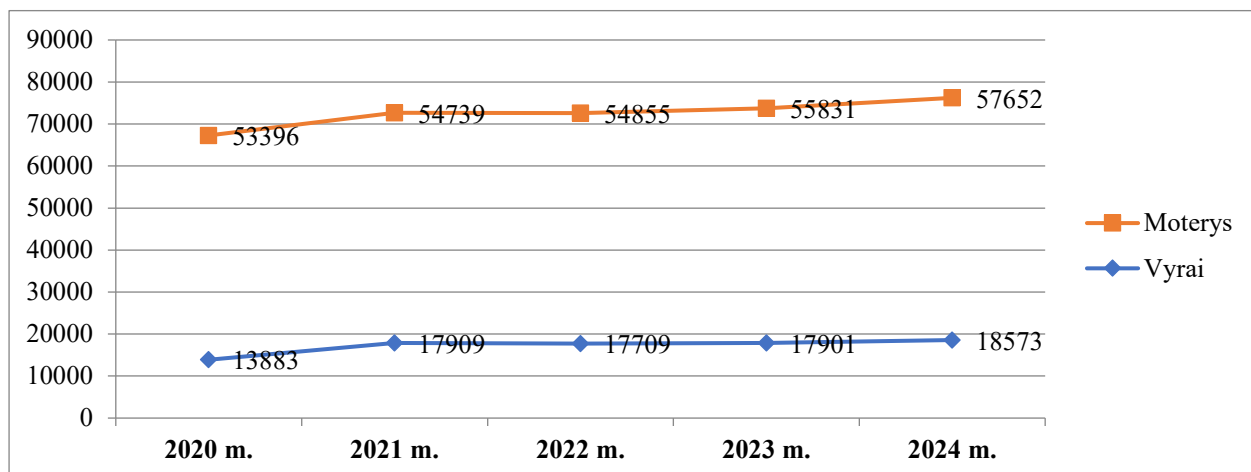


(Visuomenės sveikatos stebėsenos informacinės sistemos duomenys)

\*(pagyvenusių (65 ir vyresnio amžiaus) žmonių skaičius, tenkantis 100 vaikų iki 15 m. amžiaus metų pradžioje Klaipėdos apskrityje.

Vyresnio amžiaus žmonių skaičiaus augimą rodo 85 m. ir daugiau asmenų skaičiaus pokytis Klaipėdos apskrityje:

**2 diagrama.** 85 ir daugiau amžiaus moterų ir vyrų skaičius Klaipėdos apskrityje



(Visuomenės sveikatos stebėsenos informacinės sistemos duomenys)

Vyresnio amžiaus gyventojų grupei yra skirtinas didesnis dėmesys: Europos Komisijos žaliajoje knygoje „Dėl senėjimo“ pažymėta, kad senstanti visuomenė lemia, jog didėja sveikatos priežiūros ir socialinės globos paslaugų poreikis, o tuo pačiu ir išlaidos sveikatos priežiūrai. Senyvo amžiaus pacientai pasižymi dideliu sergamumu lėtinėmis neinfekcinėmis ligomis (polipatologija), priverstiniu daugelio vaistų vartojimu (polipragmazija), kitokiu organizmo atsaku į daugelį veiksnių, taip pat susirgimais specifinėmis ligomis ar sindromais. Jiems patekus į ligoninę, išauga gydymo ir slaugos kaštai, didėja ligoninės išlaidos. Gyventojų senėjimo tendencijos lemia socialines ir ekonomines gyventojų aprūpinimo bei sveikatos priežiūros paslaugų, orientuotų į senų žmonių problemas, poreikio didėjimą.

**2. Palaikomojo gydymo ir slaugos sektoriaus optimizavimas.** Spartus populiacijos senėjimas – viso išsivysčiusio ir besivystančio pasaulio problema, lemianti didėjančią slaugos paslaugų paklausą. Siekiant gerinti slaugos paslaugų prieinamumą, kasmet vis daugiau PSDF biudžeto lėšų skiriama slaugos paslaugoms apmokėti. Valstybinės ligonių kasos pateiktais duomenimis pagal 2023 m. PSDF biudžeto priimtus įsipareigojimus slaugos paslaugoms (teikiamoms stacionarinėmis ir ambulatorinėms sąlygomis) apmokėti buvo skirta 179 088 tūkst. Eur, t. y. 38,4 proc. daugiau nei 2022 metais. 2024 m. PSDF biudžetas slaugos paslaugoms (stacionarinėms ir ambulatorinėms) apmokėti buvo skirta 215 934,3 tūkst. Eur, o tai yra 20,6 proc. daugiau, nei 2023 metais.

Klaipėdos mieste palaikomojo gydymo ir slaugos paslaugas teikiančiose įstaigose 2024 m. pabaigoje buvo 384 slaugos lovos, per metus buvo hospitalizuoti 1907 pacientai, įvykdyti 115 309 lovadieniai. Lovos funkcionavimo rodiklis – 292,37 rodo tokios paslaugos poreikį pacientams. Nuolat augant sunkių pacientų skaičiui ligoninėse, pagrindinis dėmesys skiriamas slaugos kokybei ir pacientų saugumui, kuriems užtikrinti įtakos turi nepalanki slaugytojų, slaugytojų padėjėjų darbo ir socialinė aplinka (nepakankamas slaugytojų bei slaugytojų padėjėjų skaičius, dideli darbo krūviai, santykinai mažas darbo užmokestis, santykinai žemi paslaugos įkainiai, teikiant slaugytojų padėjėjų paliatyviosios slaugos paslaugas pacientų namuose). Slaugos naujovių diegimas, pacientų saugos užtikrinimas turėtų būti vienas svarbiausių asmens sveikatos priežiūros įstaigų sėkmingo vystymosi veiksnių ir suteiktų galimybę modernizuoti slaugymo procesą, naudojant pažangiausias medicinos ar slaugos technologijas. Slaugos naujovės svarbios įgyvendinant sveikatos priežiūros prioritetus aukštos kompetencijos žinias ir įgūdžius praktikoje, kad būtų užtikrintos kokybiškos asmens sveikatos priežiūros paslaugos.

### **Techniniai veiksniai**

Naujausių informacinių kompiuterinių technologijų taikymas sveikatos priežiūros sistemoje užtikrina geresnę pacientų priežiūrą, greitesnę informacijos apsikeitimą ir tikslesnę diagnozę skiriant

gydymą laiku. Tai mažina paslaugų savikainą, efektyvina įstaigų veiklą, gerina paslaugų kokybę ir prieinamumą. Galimybę modernizuoti asmens sveikatos priežiūros įstaigų infrastruktūrą išigyjant kompiuterines sistemas leidžia Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšos, tačiau slaugos ligoninių galimybė gauti ir modernizuoti savo veiklą šios paramos lėšomis yra nepakankama.

Lietuvoje aktyviai kuriama, pildoma ir diegiama E. sveikatos sistema. Ją sudaro centrinė E. sveikatos informacinė sistema (E. sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros informacinė sistema (ESPBI IS) bei jos posistemės - elektroninis receptas ir medicininiai vaizdai. Sveikatos priežiūros specialistai, dirbantys asmens sveikatos priežiūros įstaigose, turinčiose savo informacines sistemas, integruotas į ESPBI IS, E. sveikatos paslaugomis turi galimybę naudotis per ESPBI IS duomenų mainų posistemę. Sveikatos priežiūros įstaigoms, turinčioms savo informacines sistemas, duomenų mainų sąsaja užtikrina saugią prieigą prie paciento elektroninės sveikatos istorijos ir kitų E. sveikatos paslaugų. Vienoje vietoje gydytojai gali gauti skirtingų sveikatos priežiūros įstaigų pateiktus duomenis, išduoti pacientui siuntimą, išrašyti receptus, pažymas, atlikti kitus reikalingus veiksmus elektroniniu būdu. Siekiama, kad numatytas "E. sveikata" naudojimas ir plėtra bus užtikrinti ir prieinami visoms įstaigoms ir sudarys sąlygas efektyvesniam, kokybiškesniam ir prieinamam paslaugų teikimui.

Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos 2024–2026 metų strateginiame veiklos plane buvo numatoma įgyvendinti priemonės, skirtas elektroninių sistemų funkcionalumui ir integralumui. Numatoma įveiklinti ESPBI IS ir Išankstinės pacientų registracijos (toliau - IPR) informacinės sistemos išplėtotus ir modernizuotus funkcionalumus, kurie užtikrins naudotojams patogesnę darbą su sistemomis, leis surinkti paciento sveikatos informaciją iš sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių įstaigų ir laboratorijų, analizuoti bei vertinti paslaugų (tyrimų) rezultatus, suteiks galimybę pacientams registruotis paslaugai gauti per IPR. Įgyvendinant atnaujintą Skaitmeninės sveikatos sistemos plėtros 2023–2027 metų veiksmų planą bei nuosekliai vystant skaitmenizuotas sveikatos paslaugas, periodiškai kokybiškai plėtojamos sveikatos valdymo sričiai priskiriamos informacinės sistemos ir registrai.

Ne mažiau svarbi yra Ligoninės veiklos ir būtinosios informacijos sklaida pacientams naudojantis IT galimybėmis. Pacientams/pacientų atstovams renkantis stacionarines palaikomojo gydymo ir slaugos, paliatyviosios pagalbos paslaugas, taip pat ambulatorines paliatyviosios pagalbos paslaugas pacientų namuose dažnai svarbus kriterijus yra ligoninės įvaizdis ir formuojama bendra nuomonė. Dažniausiai nuomonė yra formuojama tik iš asmeninės patirties arba dėl rezonansinių atvejų, kurie dažnai sukelia neigiamą įvaizdį. 2025 m. sukurta ir įdiegta nauja Ligoninės interneto svetainė, Ligoninės logotipas, spalvos ir kiti įstaigos atpažinimo elementai, formuojama organizacinė kultūra ir teigiamas ligoninės įvaizdis. Tai didina įstaigos patrauklumą, gerėja paslaugos prieinamumas, personalo ir pacientų informuotumas.

## Konkurencinė aplinka

Sveikatos priežiūros sektoriaus veikla apima įvairias suinteresuotas grupes: pacientus ir jų artimuosius, asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikėjus – partnerius, konkurentus. Visos šios grupės turi skirtingus lūkesčius sveikatos priežiūros atžvilgiu. Svarbiausia grupė yra pacientai, kurie teisės aktų nustatyta tvarka turi teisę rinktis sveikatos priežiūros įstaigą bei sveikatos priežiūros specialistą. Pasirinkimą dažniausiai lemia įstaigos patrauklumas, todėl tinkamas situacijos įvertinimas padeda pasirinkti tinkamiausią strategiją, siekiant užtikrinti kokybiškas ir efektyvias paslaugas pacientams.

**Pacientai.** Tai – pagrindiniai paslaugų gavėjai. Pagal Lietuvos Respublikoje galiojančius teisės aktus asmeniui, kuriam reikalingas palaikomasis gydymas ir slauga, valstybė apmoka 120 gulėjimo ligoninėje dienų per metus, o pacientams, kuriems, vadovaujantis nustatytais kriterijais, yra reikalingos paliatyviosios pagalbos paslaugos, valstybė jas apmoka neterminuotai, jeigu asmuo yra draustas privalomuoju sveikatos draudimu, finansuojamu iš Teritorinių ligonių kasų. Šias paslaugas turi galimybę pasiūlyti visa eilė Lietuvoje veikiančių įstaigų, todėl yra labai svarbu išsiklausti į paciento lūkesčius ir poreikius. Norint laimėti konkurencinėje kovoje, turi būti daugiau dėmesio

skiriama gydymo, slaugos kokybės užtikrinimui, socialinių poreikių tenkinimui, komunikacijai su pacientu, paciento artimaisiais, dvasinei ir psichologinei pagalbai, pacientų užimtumui. Svarbūs veiksniai taip pat yra: įstaigos lokacinė vieta, susisiektimas bei patalpų infrastruktūra.

**Partneriai.** Palaikomojo gydymo ir slaugos paslaugas teikiančių ligoninių svarbiausia partnerių grupė yra kitos II bei III lygio paslaugas teikiančios asmens sveikatos priežiūros įstaigos bei pirminės sveikatos priežiūros paslaugas teikiantys centrai. Į slaugos ligonines patenka didelė dalis pacientų iš aktyvaus gydymo stacionarines paslaugas teikiančių įstaigų, jiems teikiamas tęstinis paskirtas gydymas ir slauga. Pirminės sveikatos priežiūros centrų šeimos gydytojai, esant poreikiui, dėl sveikatos būklės bei slaugos paslaugų, siunčia pacientus į slaugos ligonines, taip pat nustato paliatyviosios pagalbos namuose poreikį. Šioje partnerystėje svarbus abipusis bendradarbiavimas palaikomojo gydymo ir slaugos bei paliatyviosios pagalbos stacionare ir namuose srityse, apimantis paslaugos kokybės gerinimą ir palaikomojo gydymo ir slaugos bei paliatyviosios pagalbos rezultata.

Siekiant užtikrinti paciento gerovę ir proceso tęstinumą, bendradarbiaujama su Asmens su negalia teisių apsaugos agentūra prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, globos įstaigomis, Valstybine ligonių kasa, savivaldybių sveikatos skyriais ir kitomis institucijomis.

**Konkurencija su kitomis įstaigomis.** Pacientai/pacientų artimieji pasirenka palaikomojo gydymo ir slaugos paslaugas pagal keletą kriterijų: atsižvelgiant į įstaigos užimtumą tinkamu metu, pagal individualius poreikius, kitiems yra svarbus ligoninės įvaizdis ir formuojama nuomonė.

Stacionarines palaikomojo gydymo ir slaugos, paliatyviosios pagalbos paslaugas, teikiamas suaugusiems asmenims, apmokamas iš PSDF biudžeto lėšų, Klaipėdos mieste teikia ir kitos asmens sveikatos priežiūros įstaigos: VšĮ Klaipėdos universiteto ligoninė, privačios įstaigos: UAB „Salumeda“, VšĮ Paliatyvios pagalbos ir šeimos sveikatos centras. Klaipėdos regione šios paslaugos teikiamos 13 asmens sveikatos priežiūros įstaigų: 5 viešųjų ligoninių skyriuose ar filialuose: Respublikinėje Klaipėdos ligoninėje (paslaugos teikiamos Skuode), VšĮ Klaipėdos universiteto ligoninėje (paslaugos teikiamos Palangoje), Kretingos ligoninėje, Šilutės ligoninėje, Tauragės ligoninėje, 6 Pirminės sveikatos priežiūros centruose: Kartenos PSPC, Klaipėdos rajono PSPC, Salantų PSPC, Skuodo PSPC, Neringos PSPC, Pagėgių PSPC, taip pat ir privačiose asmens sveikatos priežiūros įstaigose: VšĮ „Gyvenimo gija“, UAB „Salumeda“. Pažymėtina, kad VšĮ Klaipėdos medicininės slaugos ligoninė yra pagrindinė ir vienintelė savarankiškai (ne aktyvaus gydymo stacionaro ar pirminės sveikatos priežiūros centro sudėtyje) veikianti, pirminio lygio stacionarines palaikomojo gydymo ir slaugos, paliatyviosios pagalbos paslaugas suaugusiems asmenims teikianti ligoninė. 2025 metais Ligoninė gavo licenciją ir įgijo teisę teikti ambulatorines paliatyviosios pagalbos paslaugas pacientų namuose, sudarė sutartį su Valstybine ligonių kasa dėl apmokėjimo už šias paslaugas iš PSDF biudžeto fondo bei sudarė sutartis su kitomis pirminės asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančiomis asmens sveikatos priežiūros įstaigomis dėl ambulatorinių paliatyviosios pagalbos pacientų namuose paslaugų suteikimo šiose įstaigose prisirašiusiems pacientams.

**Slaugos pasirinkimo alternatyvos.** Lietuvos Respublikos teisės aktai suteikia galimybę pasirinkti alternatyvių stacionarinei slaugai paslaugų, tokių, kaip: slauga pacientų namuose, dienos stacionaras, ambulatorinių paliatyviosios pagalbos paslaugų pacientų namuose – teikimą. Aukščiau apžvelgtuose politiniuose – teisiniuose veiksniuose įvardinti teisės aktai (Aprašai) numato slaugos bei paliatyviosios pagalbos namuose, taip pat dienos stacionarų plėtrą, šių paslaugų finansavimą PSDF biudžeto lėšomis. Slaugos ligoninės, turėdamos ilgametę patirtį šiose srityse, galėtų siūlyti šiuos alternatyvius pacientų slaugos būdus priežiūros reikalingiems pacientams, tačiau šios srities vystymas kol kas yra sudėtingas dėl personalo trūkumo, darbo krūvio, patalpų stokos, kokybės procesų įgyvendinimo, geranoriško asmens sveikatos priežiūros įstaigų tarpusavio bendravimo ir bendradarbiavimo. Nežiūrint į išvardintas problemas, šis paslaugos teikimo modelis yra perspektyvus ir numatomas įgyvendinti.

#### **Vidinės aplinkos analizė**

VšĮ Klaipėdos medicininės slaugos ligoninė savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija bei Lietuvos Respublikos įstatymais ir kitais teisės aktais, reglamentuojančiais asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimą. Pagrindinis teisinis dokumentas, reglamentuojantis VšĮ

Klaipėdos medicininės slaugos ligoninės veiklą yra įstatai. Įstaigos darbuotojų veiklą reglamentuoja vidaus darbo tvarkos taisyklės, darbuotojų pareiginiai nuostatai ir kiti vidaus dokumentai. Ligoninės veikla vertinama, analizuojama, strateginiai sprendimai priimami atsižvelgiant į išorinius aplinkos veiksnius ir ligoninės vidaus infrastruktūros, žmogiškuosius, finansinius išteklius, klinikinius bei ekonominius rodiklius.

### Ligoninės infrastruktūra

Ligoninė savo veiklą vykdo patikėjimo teise valdomuose pritaikytuose asmens sveikatos priežiūros veiklai pastatuose, K. Donelaičio g. 15 ir K. Donelaičio g. 15A. Bendras ligoninės plotas – 2307,48 m<sup>2</sup> (1 lentelė).

1 lentelė. Ligoninės pastatų plotas (m<sup>2</sup>)

Pastatai	Plotas, m <sup>2</sup>
Donelaičio g. 15 (pastatas – Slaugos ligoninė)	2004,03
Donelaičio 15 (pastato Slaugos – ligoninė priestatas)	
Donelaičio 15A (Pastatas – Ligoninė)	208,78
Pagalbinės patalpos	94,67
<b>VISO:</b>	<b>2307,48</b>

Pastatai, patalpos ir medicinos įranga, kita slaugos procesui užtikrinti reikalinga įranga yra nuolat prižiūrima ir atnaujinama pagal įstaigos finansines galimybes. Dalį lėšų remonto darbams ar įrangos įsigijimui skiria Klaipėdos miesto savivaldybė. Pacientų slaugos kokybei užtikrinti bei darbuotojų darbo sąlygoms gerinti yra reikalinga patalpų plėtra, atsižvelgiant į naująjį teisinį reguliavimą.

2024 m. Ligoninė įgyvendino 49,72 kW fotovoltinės saulės šviesos energijos elektrinės įrengimo ant Ligoninės stogo investicinį projektą, kurio vertė 36 905 Eur. Investicinio projekto įgyvendinimą finansavo Klaipėdos miesto savivaldybė. Įgyvendinto projekto dėka tikimasi ženkliai sumažinti elektros energijos suvartojimą ir sutaupyti ligoninės išlaidas. Nuo 2025 m. balandžio mėnesio dėl fotovoltinės saulės šviesos energijos elektrinės generuojamos elektros energijos ženkliai sumažėjo Ligoninės iš bendrų tinklų vartojamos elektros energijos kiekis, kuris per 6 mėnesius vidutiniškai sudarė 13 759 kw.

2024 m. sudaryta sutartis su rangovais dėl gydymo paskirties pastato kapitalinio remonto darbų atlikimo. 2025 m. įgyvendinti kapitalinio remonto darbai, kurie apėmė du etapus: lifto įrengimo ir dalies pastato fasado apšiltinimo darbai. Bendra darbų vertė – 225 070,33 Eur. Šio investicinio projekto įgyvendinimą 204 892,8 Eur finansavo Klaipėdos miesto savivaldybė, Ligoninė skyrė 20 177,53 Eur savo lėšų nenumatytiems stogo remonto darbams.

2025 m. Ligoninė savo lėšomis įrengė visose Ligoninės patalpose inovatyvią personalo iškvietimo sistemą (toliau – Sistema). Bendra Sistemos įrengimo darbų vertė – 58 923,51 Eur. Sistemos projektavimo darbus 5 000 Eur finansavo Klaipėdos m. savivaldybė.

### Žmogiškieji ištekliai

Ligoninėje stacionarines palaikomojo gydymo ir slaugos, paliatyviosios pagalbos ir ambulatorines paliatyviosios pagalbos paslaugas teikia gydytojai, slaugytojai, slaugytojų padėjėjai, kineziterapeutai, socialiniai darbuotojai, medicinos psichologas, pagalbinis personalas ir kt. Esant poreikiui, iš kitų asmens sveikatos priežiūros įstaigų sutartiniais pagrindais kviečiami specialistai konsultantai. Sudarytos sutartys dėl būtiniosios pagalbos bei konsultacinių paslaugų teikimo pacientams, kuriems šių paslaugų prireikia hospitalizacijos ligoninėje metu, su VšĮ Klaipėdos Respublikine ligonine, VšĮ Klaipėdos universiteto ligonine, VšĮ Klaipėdos psichikos sveikatos

centru. Dėl pacientų pervežimo paslaugų teikimo – sutartis su Greitosios medicinos pagalbos tarnyba.

Ligoninė yra gera studentų praktikos mokymo bazė. Įstaigos darbuotojai dalyvauja Klaipėdos universiteto ir Klaipėdos valstybinės kolegijos Sveikatos fakulteto baigiamųjų darbų gynime, perspektyviausi studentai kviečiami prisijungti prie ligoninės kolektyvo.

Ligoninei aktuali problema – gydytojų trūkumas. Dėl sunkių emocinių sąlygų ir esamos infrastruktūros sunku darbui pritraukti jaunos specialistus, parengtus gydytojus geriatrus. Daugiau nei pusė ligoninėje dirbančių darbuotojų yra vyresnio amžiaus, ligoninėje dirbantys daugelį metų. Gydytojų amžiaus vidurkis siekia 62 metus. Personalas ieško geresnių darbo sąlygų ir renkasi aktyvaus gydymo įstaigas, galinčias pasiūlyti tinkamas asmeninio gerbūvio sąlygas. Nepritraukus specialistų, kyla organizacinė rizika, jog Ligoninė nepajėgs užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimo.

Ligoninė pagal galimybes gerina darbuotojų sąlygas, aiškina poreikius, tobulina procesus. Didelis dėmesys skiriamas personalo profesionalumui, kvalifikacijai, tarpusavio kolegų santykiams gerinti - periodiškai organizuojami kvalifikacijos kėlimo seminarai, mokymai, darbuotojų pasitarimai, kurių metu darbuotojams pateikiama su Ligoninės veikla susijusi informacija.

2025 m. Klaipėdos medicininės slaugos ligoninė pasirašė Jungtinės veiklos partnerystės sutartį dėl projekto „Sveikatos priežiūros specialistų rengimas ir pritraukimas į sveikatos centrą Klaipėdos mieste“. Įgyvendinant projektą finansuojama aukštųjų mokyklų studentų slaugos studijų kaina ir mokamos stipendijos, studentai įpareigojami ne trumpiau kaip du metus dirbti Klaipėdos medicininės slaugos ligoninėje. Dalyvauti projekte ir baigus studijas, dirbti Ligoninėje įsipareigojo 8 studentai.

2025 m. spalio 10 d. Klaipėdos medicininės slaugos ligoninė kartu su Klaipėdos valstybine kolegija surengė mokslinę – praktinę konferenciją „Empatijos ir rūpestingumo galia asmenų, turinčių demenciją, priežiūroje ir slaugoje“, kurioje dalyvavo ir dalinosi turimomis žiniomis ne tik konferenciją rengusių įstaigų darbuotojai, studentai, bet ir LR Sveikatos apsaugos ministerijos, LR Seimo, Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojai, dvasininkijos atstovai.

2025 m. bendradarbiaujant su Užimtumo tarnyba, Karaliaus Mindaugo profesinio mokymo centru ir UAB PMC Training, 3 darbuotojai – slaugytojo padėjėjai įdarbinti pagal pameistrystės darbo sutartį. Įdarbinimo pagal pameistrystės sutartį metu sudaroma galimybė pameistriui teorinį mokymą derinti kartu su profesiniu mokymu darbo vietoje, o darbdaviui kompensuojama dalis pameistrinio ir profesijos meistro darbo užmokesčio. Tokiu būdu darbuotojui sudaromos puikios sąlygos integruotis į darbo rinką dar profesinio mokymosi metu, o darbdaviui – įdarbinti ir išlaikyti kvalifikuotus specialistus.

2025 m. Ligoninė dalyvavo užimtumo programoje, pagal kurią Ligoninėje buvo įdarbinti 3 pagalbiniai medicinos darbuotojai. Dalyvavimas užimtumo didinimo programoje darbo ieškantiems asmenims padeda įveikti su ilgalaikė bedarbyste susijusius iššūkius, integruotis darbo rinkoje, o Ligoninei sudaromos puikios galimybės pritraukti darbuotojus.

Didelę įtaką žmogiškųjų išteklių pritraukimui turi dalyvavimas karjeros renginiuose. 2025 m. VšĮ Klaipėdos medicininės slaugos ligoninės kolektyvo nariai dalyvavo Klaipėdos universiteto karjeros renginyje „Tavo karjera: rinkis ir veik!“, taip pat Klaipėdos valstybinės kolegijos organizuotose „Karjeros dūzgėse 2025“. Renginiuose studentams, moksleiviams bei renginių svečiams buvo pristatomas Klaipėdos medicininės slaugos ligoninės teikiamų paslaugų spektras, pasidalinta karjeros, praktikos bei savanorystės galimybėmis.

### **Teikiamos paslaugos**

Ligoninė yra LNSS pirminio veiklos organizavimo lygio savivaldybės asmens sveikatos priežiūros įstaiga, teikianti stacionarines palaikomojo gydymo ir slaugos paslaugas bei paliatyviosios pagalbos paslaugas, turinti šioms paslaugoms teikti nuo 1999 metų išduotą asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimo licenciją. 2025 metais Įstaigai buvo išduota Licencija ir suteikta teisė teikti ambulatorines paliatyviosios pagalbos paslaugas pacientų namuose. Pagrindiniai Ligoninės veiklos rodikliai pateikiami 2 lentelėje.

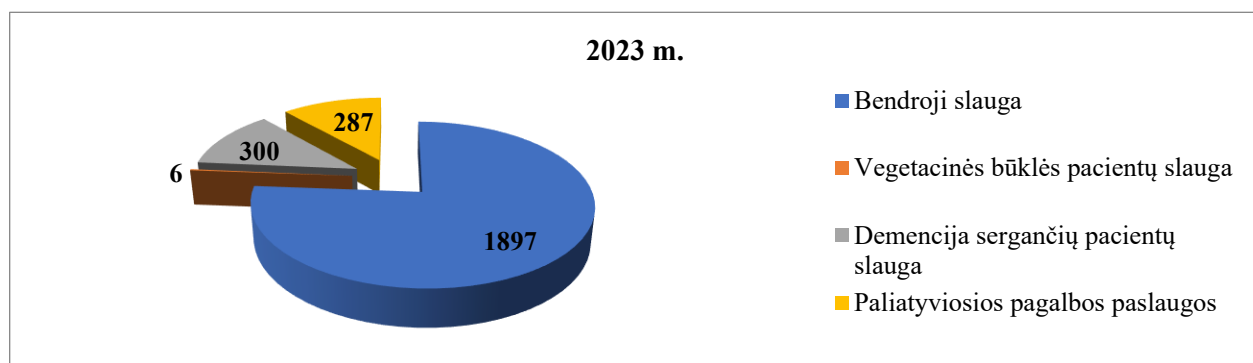
**2 lentelė.** Pagrindiniai Ligoninės veiklos rodikliai 2020-2024 metais

Rodikliai	2024 m.	2023 m.	2022 m.	2021 m.	2020 m.
Lovų skaičius metų pabaigoje	142	137	163	165	165
Hospitalizuotų pacientų skaičius	830	1156	2285	653	672
Lovadienių skaičius	49683	53054	51287	42943	44674
Lovos funkcionavimo rodiklis	349,88	387,26	314,64	260,26	270,75
Vidutinė gulėjimo trukmė	62,49	74,94	122,99	69,04	59,97
Lovos apyvarta	5,85	5,17	2,56	3,77	4,52

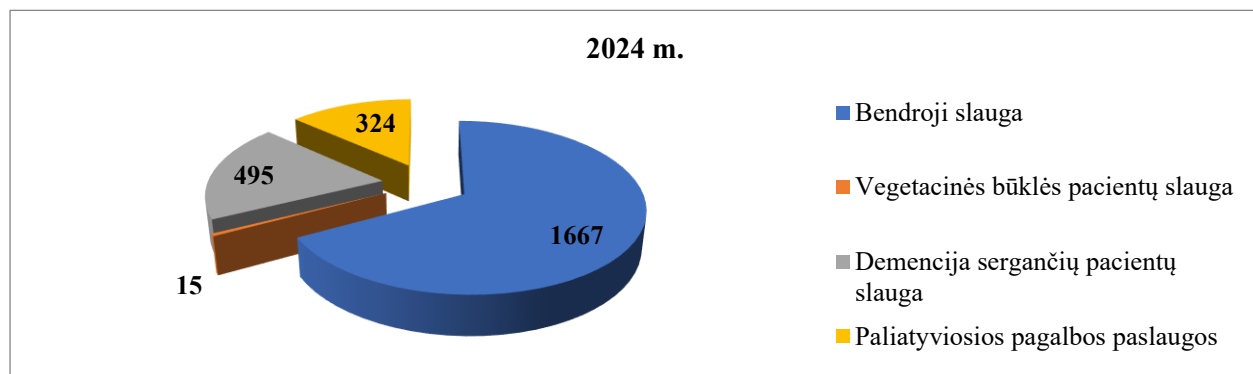
(Visuomenės sveikatos stebėsenos informacinės sistemos duomenys)

Ligoninėje teikiamų paslaugų 2023 metais, 2024 metais ir 2025 metais (nuo 2025 m. sausio 1 d. iki 2025 m. rugsėjo 30 d.) pasiskirstymas pateikiamas 3, 4 ir 5 diagramose.

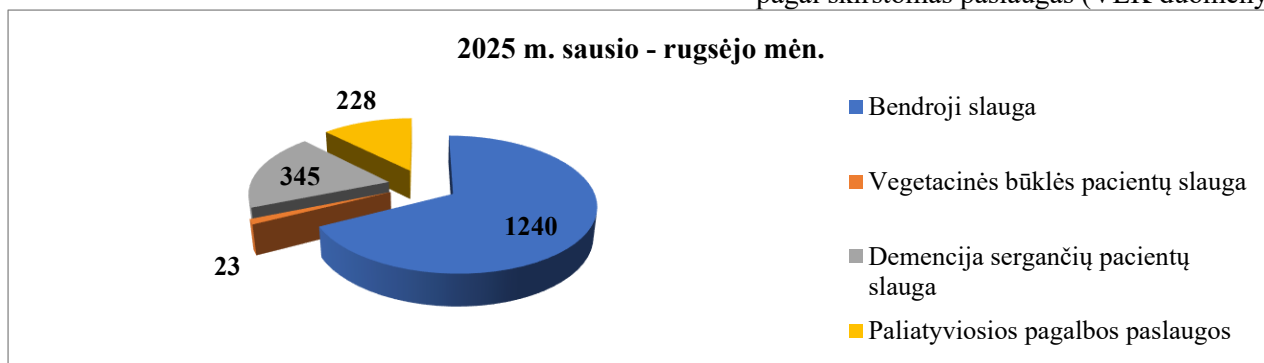
**3 diagrama.** 2023 metais Ligoninėje gydytų pacientų skaičius pagal skirstomas paslaugas (VLK duomenys)



**4 diagrama.** 2024 metais Ligoninėje gydytų pacientų skaičius pagal skirstomas paslaugas (VLK duomenys)



**5 diagrama.** 2025 metais sausio - rugsėjo mėnesiais Ligoninėje gydytų pacientų skaičius pagal skirstomas paslaugas (VLK duomenys)



Pateiktos diagramos vaizdžiai rodo pacientų sergamumo ir su tuo susijusį slaugos paslaugų poreikį, leidžiantį Ligoninei orientuotis į tolesnę įstaigos paslaugų plėtojimo strategiją.

### Finansiniai ištekliai

Ligoninė, tvarkydama apskaitą, 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 ir kitų teisės aktų reikalavimais.

Pažymėtina, kad didžiąją dalį – 95,1–98,5 proc. nuo visų ligoninės uždirbtų pajamų sudaro lėšos, gautos iš PSDF už suteiktas stacionarines asmens sveikatos priežiūros paslaugas. Kiti Ligoninės lėšų šaltiniai ir gautos lėšos pateikiami 3 lentelėje.

**3 lentelė.** Ligoninės finansavimo šaltiniai 2020–2024 m.

Lėšų šaltinis	2024 m. Eur	2023 m. Eur	2022 m. Eur	2021 m. Eur	2020 m. Eur
<b>PSDF biudžetas</b>	<b>4 319 281</b>	<b>3 351 339</b>	<b>2 428 171</b>	<b>2 298 402</b>	<b>2 498 043</b>
Valstybės lėšos	2 458	6 024	7 072	34 290	12 163
Savivaldybės lėšos	18 663	18 401	18 407	18 403	0
Lėšos, gautos už mokamas paslaugas	20 694	108 529	59 530	40 241	43 523
ES lėšos	36 473	38 574	66 639	100 493	70 013
Labdara, parama ir kt.	9 767	-	7 938	188 538	135 908

2024 metų pabaigoje Ligoninė skolų neturėjo, metai užbaigti pelningai. Finansinis rezultatas teigiamas – 321 815,51 Eur. Ligoninės sąnaudų darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui dalis – 82,38 proc. visų atskaitinio laikotarpio pagrindinės veiklos sąnaudų. Vidutinis darbuotojų atlyginimas 2024 m. 2 702 Eur/ 1 et.

Pajamų ir sąnaudų kontrolė užtikrina Ligoninės efektyvią veiklą. Ligoninė taupiai naudoja turimus resursus, nukreipdama lėšas išlaidoms, tiesiogiai asmens sveikatos priežiūros paslaugoms teikti. Subalansuotas Ligoninės biudžetas, kuris formuojamas atsižvelgiant į taikomus reikalavimus asmens sveikatos priežiūros įstaigoms.

### Informacinės technologijos

Ligoninėje nuolat vykdoma informacinių technologijų plėtra. Įdiegus kompiuterines sistemas, įvairias popierines „technologijas“ perkėlus į elektroninius dokumentus, kompiuterizuota buhalterinė apskaita, darbo užmokesčio valdymas ir apskaita, įdiegta apskaitos valdymo programa „Prorūna“, taip pat įdiegtos programos statistinei bei medikamentų apskaitai.

2024 metais, nupirkus kompiuterinę įrangą, kompiuterinė sistema buvo įdiegta skyrių personalo – gydytojų, slaugytojų, medicinos psichologo, viešųjų ryšių specialistų darbo vietose. Informacinių sistemų diegimas sudarė sąlygas gydytojams naudotis ESPBI IS, daryti elektroninius įrašus: rašyti siuntimus, išrašyti elektroninius receptus (Ligoninės gydytojai 99 proc. iš PSDF biudžeto lėšų kompensuojamų medikamentų išrašo elektroniniu receptu), rašyti epikrizes. Nuo 2024 metų Ligoninėje įdiegta sveikatos priežiūros įstaigų informacinė sistema Varis-ESIS leidžia užtikrinti saugią prieigą prie pacientų elektroninės sveikatos istorijos ir kitų E. sveikatos paslaugų. Gydytojams yra prieinami skirtingų sveikatos priežiūros įstaigų pateikti duomenys apie jų pacientus, tuo pačiu esamu laiku teikiant pacientų sveikatos duomenis kitoms įstaigoms.

Bendrosios praktikos slaugytojai įsisavino informacinių technologijų naudojimo privalumus imant ir registruojant tyrimus, siunčiamus į laboratoriją ESPBI IS bei atgalinį ryšį - gaunant tyrimų atsakymus iš ESPBI IS informacinėmis technologijomis. Galimybė pildyti slaugos dokumentus, elektroninio pavidalo žurnalus bei įvairias statistines ataskaitas leidžia efektyviai administruoti procesus.

Pažymėtina, kad gydymo ir slaugos paslaugas Ligoninėje teikia vyresnio amžiaus asmens sveikatos priežiūros specialistai (gydytojai, slaugytojai), kuriems naujų skaitmeninių technologijų diegimas yra iššūkis, todėl procesas yra lėtesnis, sudėtingesnis ir keliantis didesnę streso lygį. Ligoninė, reaguodama į šiuos iššūkius, organizuoja darbuotojams kompiuterinio raštingumo mokymus. Naujų informacinių technologijų diegimas numatomas ir tolimesnėje įstaigos veikloje. Naudojant informacines technologijas tampa lengviau planuoti, kontroliuoti, koordinuoti paslaugas, sutelkti išteklius. Tikimasi, kad įdiegus IT sprendimus, bus užtikrintas didesnis paslaugų teikimo efektyvumas, pagerės ir pagreitės bendradarbiavimas su kitomis institucijomis. Be to paslaugų kokybės gerėjimas užtikrins tikslesnę diagnostiką, efektyvesnę slaugomų pacientų gydymą, priežiūrą, sveikatinimo informacijos plėtrą. Informacija apie pacientą bus perduodama realiu laiku, bus išvengta popierinių formų pildymo.

### **Veiklos prioritetai**

**Teikti prieinamas, saugias, etiškas, efektyvias, mokslu grįstas kitų paslaugų atžvilgiu palaikomojo gydymo ir slaugos bei paliatyviosios pagalbos paslaugas, prioritetą teikiant:**

1. Pacientų saugos kultūros kūrimui ir medicininių paslaugų kokybės užtikrinimui, rizikos valdymui.
2. Slaugos ir gydymo procesų modernizavimui, diegiant naujas technologijas ir procedūras.
3. Elektroninių paslaugų įvairovės plėtrai, ESPBI IS ir IPR sistemų įgalinimui, informacinių technologijų atnaujinimui.
4. Komandinio darbo formavimui.
5. Sveikatos priežiūros aplinkos formavimui, užtikrinant slaugos tęstinumą abipusiai bendradarbiaujant su veiklos partneriais (šeimos gydytojais, savivaldybės sveikatos centru, globos įstaigomis ir kt.).

### **Didinti veiklos efektyvumą, prioritetą teikiant:**

1. Darbo sąlygų gerinimui, saugumo pacientams ir personalui užtikrinimui.
2. Darbuotojų motyvavimui, profesionalumo ir kvalifikacijos tobulinimui.
3. Savanoriškos veiklos įgyvendinimui.
4. Informacinių technologijų tobulinimui, ESPBI IS ir IPR sistemų įgalinimui, kibernetinio saugumo ir kontrolės užtikrinimui.
5. Atsparios korupcijai aplinkos kūrimui.
6. Ligoninės įvaizdžio formavimui.

**Palaikyti nuolatinį dialogą su Ligoninės Gydymo ir Slaugos tarybomis.**

**III SKYRIUS**  
**SSGG (STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ) ANALIZĖ**

<b>Stiprybės</b>	<b>Galimybės</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iniciatyvus, motyvuotas, nuolat tobulėjantis personalas.</li> <li>2. Paslaugas teikia ilgametę patirtį įstaigoje turintys darbuotojai.</li> <li>3. Pritraukiamos ES paramos lėšos kvalifikuotų darbuotojų įdarbinimui ir išlaikymui.</li> <li>4. Ligoninė yra stipri studentų mokymo bazė.</li> <li>5. Atnaujinama infrastruktūra, įsigyjama šiuolaikiška, moderni įranga.</li> <li>6. Sukurta nauja interneto svetainė.</li> <li>7. Įstaigos steigėjo dalyvavimas infrastruktūros projektų plėtojimo programose.</li> <li>8. Aukštas pacientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis lygis.</li> <li>9. Glaudūs, sutartiniais bendradarbiavimo pagrindais grindžiami santykiai su ugdymo ir sveikatos priežiūros įstaigomis.</li> <li>10. Įdiegtos medicininiai dokumentų - ESPBI IS, IPR ir administracinių dokumentų – DBSIS valdymo sistemos.</li> <li>11. Sklandus įsitraukimas į Klaipėdos miesto Sveikatos centro veiklą.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Būti lyderiu slaugos srityje dėl diegiamų inovatyvių metodų ir priemonių.</li> <li>2. Užtikrintas kokybiškų ir inovatyvių palaikomojo gydymo ir slaugos, paliatyviosios pagalbos paslaugų prieinamumas.</li> <li>3. Pritraukti studijas baigusius jaunos specialistus darbei Ligoninėje.</li> <li>4. Gerinama slaugos paslaugų kokybė įsigyjant naują medicininę įrangą, inovatyvias slaugos priemones.</li> <li>5. Pagerintas ligoninės įvaizdis naudojant informacinę sklaidą.</li> <li>6. Įsitraukimas į naujo slaugos ligoninės pastato projektavimo procesus.</li> <li>7. Būti inovatyvia palaikomojo gydymo ir slaugos bei paliatyviosios pagalbos paslaugas teikiančia įstaiga Vakarų Lietuvos regione.</li> <li>8. Medicininių dokumentų - ESPBI IS, IPR ir administracinių dokumentų - DBSIS valdymo sistemų kokybiškas funkcionavimas, naujų skaitmeninių sprendimų taikymas.</li> <li>9. Pritraukti trūkstamus asmens sveikatos priežiūros specialistus į sveikatos centrą pagal projekto „Sveikatos priežiūros specialistų rengimas ir pritraukimas į sveikatos centrą Klaipėdos mieste“ sutartį.</li> </ol>
<b>Silpnybės</b>	<b>Grėsmės</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nepakankamas paslaugų teikimui infrastruktūros užtikrinimas.</li> <li>2. Sveikatos priežiūros specialistų trūkumas.</li> <li>3. Nepakankamas personalo kompiuterinis raštingumas.</li> <li>4. Vidinės komunikacijos įstaigoje trikdžiai, silpna vidinė komunikacija tarp personalo ir personalo su pacientais/pacientų artimaisiais.</li> <li>5. Ligoninėje neišvystyta savanorystė.</li> <li>6. Paslaugų įkainiai neatitinka realių sąnaudų.</li> <li>7. Ligoninės patalpos neatitinka teisės aktuose numatytų demencija sergančių pacientų patalpoms keliamų reikalavimų.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sunku pritraukti naujus darbuotojus - gydytojus, slaugytojus.</li> <li>2. Darbuotojų motyvacijos stoka.</li> <li>3. Medicinos dokumentų pildymo ESPBI ir IPR sistemose trūkumai.</li> <li>4. Auganti konkurencija su privačiomis įstaigomis dėl pacientų ir paslaugų, apmokamų PSDF biudžeto lėšomis.</li> <li>5. Ligoninei sunku išsilaikyti aukšto ir netolygaus konkurencingumo sąlygomis dėl nepakankamos infrastruktūros.</li> <li>5. 2030 m. įsigaliojus teisės aktams, reglamentuojantiems skyrių patalpų įrengimo reikalavimus demencija sergantiems pacientams, Įstaiga negalės teikti šių paslaugų.</li> </ol>

## IV SKYRIUS LIGONINĖS MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS

**Vizija:** tapti modernia, lyderio poziciją užimančia Klaipėdos mieste, teikiant palaikomojo gydymo ir slaugos bei paliatyviosios pagalbos paslaugas, atitinkančia šio profilio gydymo įstaigai keliamus Lietuvos Respublikos reikalavimus, tenkinančia pacientų, darbuotojų ir kitų suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius.

**Misija:** teikti pacientams mokslu bei pažangiomis technologijomis grįstas, aukštos kokybės, kvalifikuotas, saugias, atitinkančias pacientų ir jų artimųjų poreikius, palaikomojo gydymo ir slaugos, bei paliatyviosios pagalbos paslaugas, užtikrinti pacientų privatumą, pagarbą ir orumą.

**Ligoninės vertybės:**

- Pacientas, patikėjęs brangiausią savo turtą - sveikatą ir gyvybę.
- Profesionalus, patikimas, atsakingas, etiškas ir lojalus darbuotojas.
- Darbuotojų bendradarbiavimas darnioje komandoje.
- Pacientų ir darbuotojų tarpusavio pagarba, aukšta bendravimo kultūra.
- Atsakomybė už veiklos ir sprendimų poveikį visuomenei, prisiimtų įsipareigojimų laikymąsi ir siekis pateisinti pasitikėjimą.

## V SKYRIUS STRATEGINĖS KRYPTYS

**Ligoninės veikla yra orientuota į:**

1. Kokybiškai teikiamas paslaugas Ligoninėje hospitalizuotiems pacientams.
2. Darbuotojų skatinimą dalyvauti gerinant Ligoninės veiklą, siekiant teikiamų paslaugų kokybės tikslų, formuojant įstaigos organizacinę kultūrą.
3. Įstaigos savininko - Klaipėdos miesto savivaldybės prioritetų bei politinių nuostatų įgyvendinimą.

## VI SKYRIUS STRATEGINIAI TIKSLAI

1. Modernizuoti Ligoninės infrastruktūrą ir gerinti įvaizdį.
2. Pritraukti, motyvuoti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistus.

## Strateginio veiklos plano uždaviniai ir numatomos priemonės

1. Tikslai	2. Uždaviniai	3. Numatomos priemonės
1. Modernizuoti ligoninės infrastruktūrą ir gerinti įvaizdį	1.1. Atnaujinti ligoninės infrastruktūrą	1.1.1. Ligoninės išorinės reklamos atnaujinimas. 1.1.2. Informacinių lentelių ir nuorodų Ligoninės patalpose įrengimas. 1.1.3. Patalpų einamasis remontas. 1.1.4. Personalo poilsio patalpų atnaujinimas. 1.1.5. Projektų įgyvendinimas
	1.2. Išlaikyti struktūruotą IT įrangos atnaujinimo, saugumo ir efektyvumo politiką	1.2.1. Kompiuterinės įrangos įsigijimas, atnaujinimas. 1.2.2. Darbuotojų kompetencijų plėtojimas, sudarant galimybes kryptingai tobulėti informacinių technologijų srityje. 1.2.3. Kibernetinio ir informacijos saugumo politikos įgyvendinimas.
	1.3. Atnaujinti slaugos, medicininę ir kitą įrangą	1.3.1. Medicininės ir slaugos įrangos įsigijimas.
	1.4. Formuoti teigiamą Ligoninės įvaizdį	1.4.1. Informacijos apie Ligoninės veiklą viešinimas dienraščiuose. 1.4.2. Respublikinės mokslinės konferencijos slaugos tema organizavimas. 1.4.3. Socialinių partnerių pritraukimas, bendradarbiavimo sutarčių sudarymas. 1.4.4. Savanoriškos veiklos organizavimas ir plėtra.
2. Pritraukti, motyvuoti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistus	2.1. Tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą, parengti bei įgyvendinti motyvacinę sistemą	2.1.1. Pareiginių nuostatų atnaujinimas pagal darbinės funkcijas ir organizacinę struktūrą. 2.1.2. Projektų įgyvendinimas.
	2.2. Skatinti ir remti darbuotojų profesinį tobulėjimą	2.2.1. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas. 2.2.2. Mokymų personalui bendravimo įgūdžiams tobulinti organizavimas. 2.2.3. Komandinio darbo metodų diegimas,

		<p>organizuojant komandos formavimo užsiėmimus skyriuose.</p> <p>2.2.4. Mokymų personalui apie demencija sergančių pacientų slaugos proceso kokybės užtikrinimą organizavimas.</p> <p>2.2.5. Mokymų korupcijos prevencijos klausimais organizavimas, dalyvavimas kitų institucijų seminaruose.</p>
	<p>2.3. Gerinti asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimo kokybę, taikant pažangius vadybos metodus</p>	<p>2.3.1. Vidaus medicininių ir finansinių auditų vykdymas.</p> <p>2.3.2. Veiklos kokybės ir rezultatų gerinimas.</p>

**VII SKYRIUS**  
**STRATEGINIO VEIKLOS PLANO TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR EFEKTO**  
**KRITERIJAI 2026–2028 M.**

Eil. Nr.	Strateginio veiklos plano elementas	Rodiklis	Matavimo vienetas	Planuojamo rodiklio reikšmė			
				2026 m.	2027 m.	2028 m.	
1	2	3	4	5	6	7	
<b>1. Tikslas: Modernizuoti ligoninės infrastruktūrą ir gerinti įvaizdį</b>							
<b>1.1. Uždavinys: Atnaujinti ligoninės infrastruktūrą</b>							
<b>P R I E M O N Ė S</b>	1.1.1.	Ligoninės išorinės reklamos atnaujinimas	Atnaujinta Ligoninės iškaba su logotipu	Vienetas	1	0	0
	1.1.2.	Informacinių lentelių ir nuorodų Ligoninės patalpose įrengimas	Įrengtos informacinės lentelės ir nuorodos Ligoninės patalpose	Vienetas	1	0	0
	1.1.3.	Patalpų einamasis remontas	Atliktas patalpų einamasis remontas I-o skyriaus patalpose	Vienetas	1	0	0
	1.1.4.	Personalo poilsio patalpų atnaujinimas	Atnaujintos personalo poilsio patalpos	Vienetas	3	0	0
	1.1.5.	Projektų įgyvendinimas	Įsitraukimas į naujos ligoninės pastato projektavimo procesus (pasiūlymų pateikimas)	Vienetai	3	2	-
<b>1.2. Uždavinys: Išlaikyti struktūruotą IT įrangos atnaujinimo, saugumo ir efektyvumo politiką</b>							
<b>P R I E M O N Ė S</b>	1.2.1.	Kompiuterinės įrangos įsigijimas, atnaujinimas	Įsigyta naujų informacinių technologijų priemonių, kompiuterių	Įsigytų priemonių skaičius	3	4	4
	1.2.2.	Darbuotojų kompetencijų plėtojimas, sudarant galimybes kryptingai tobulėti	Darbuotojai, kėlę kvalifikaciją informacinių technologijų srityje	Darbuotojų skaičius	40	50	50

		informacinių technologijų srityje					
	1.2.3.	Kibernetinio ir informacijos saugumo politikos įgyvendinimas	Igyvendintos kibernetinio ir informacijos saugumo politikos priemonės	Procentai	90	90	90
<b>1.3. Uždavinys: Atnaujinti slaugos, medicininę ir kitą įrangą</b>							
<b>P R I E M O N Ė S</b>	1.3.1.	Medicininės ir slaugos įrangos įsigijimas	Medicininės svarstyklės	Skaičius	1	0	0
			Elektra valdomos funkcinės lovos	Skaičius	5	5	5
			Spintelės prie lovų	Skaičius	5	5	5
<b>1.4. Uždavinys: Formuoti teigiamą ligoninės įvaizdį</b>							
	1.4.1.	Informacijos apie Ligoninės veiklą viešinimas dienraščiuose	Informaciniai pranešimai	Skaičius	4	4	4
	1.4.2.	Respublikinės mokslinės konferencijos slaugos tema organizavimas	Organizuota Respublikinė mokslinė konferencija slaugos tema	Skaičius	1	1	1
	1.4.3.	Socialinių partnerių pritraukimas, bendradarbiavimo sutarčių sudarymas	Sudarytos bendradarbiavimo sutartys su socialiniais partneriais	Skaičius	3	3	3
	1.4.4.	Savanoriškos veiklos organizavimas ir plėtra	Savanoriškos veiklos sutarčių sudarymas	Skaičius	3	3	3
<b>2. Tikslas: Pritraukti, motyvuoti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistus</b>							
<b>2.1. Uždavinys: Tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą, parengti bei įgyvendinti motyvacinę sistemą</b>							
<b>P R I E M</b>	2.1.1.	Pareiginių nuostatų atnaujinimas pagal darbinės funkcijas ir organizacinę struktūrą	Atnaujinti pareiginiai nuostatai	Skaičius	4	4	4
	2.1.2.	Projektų įgyvendinimas	Pritraukti trūkstami	Vienetai	8	8	8

O N Ė S			asmens sveikatos priežiūros specialistai į sveikatos centrą pagal projekto „Sveikatos priežiūros specialistų rengimas ir pritraukimas į sveikatos centrą Klaipėdos mieste“ sutartį Nr. 09-027-P-0037 (4 bendrosios praktikos slaugytojų mokama studijų kaina, 4 bendrosios praktikos slaugytojų mokamos stipendijos).				
<b>2.2. Uždavinys: Skatinti ir remti darbuotojų profesinį tobulėjimą</b>							
P R I E M O N Ė S	2.2.1.	Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	Darbuotojai, kėlę kvalifikaciją	Procentai	80	80	80
	2.2.2.	Mokymų personalui bendravimo įgūdžiams tobulinti organizavimas	Organizuoti mokymai personalui bendravimo įgūdžiams tobulinti	Mokymų skaičius	4	4	0
	2.2.3.	Komandinio darbo metodų diegimas, organizuojant komandos formavimo užsiėmimus skyriuose	Organizuoti komandos formavimo užsiėmimai skyriuose	Užsiėmimų skaičius	3	3	0
	2.2.4.	Mokymų personalui apie demencija sergančių pacientų slaugos	Organizuoti mokymai personalui apie demencija sergančių pacientų	Mokymų skaičius	1	0	0

		proceso kokybės užtikrinimą organizavimas	slaugos proceso kokybės užtikrinimą				
	2.2.5.	Mokymų korupcijos prevencijos klausimais organizavimas, dalyvavimas kitų institucijų seminaruose	Dalyvavusių darbuotojų skaičius	Procentai	90	90	90
<b>2.3. Uždavinys: Gerinti asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimo kokybę, taikant pažangius vadybos metodus</b>							
<b>P R I E M O N Ė S</b>	2.3.1.	Vidaus medicininių ir finansinių auditų vykdymas	Įvykdyti planiniai ir neplaniniai medicininiai ir finansiniai auditai	Auditų skaičius	3	3	3
	2.3.2.	Veiklos kokybės ir rezultatų gerinimas	Ambulatorinių paslaugų teikimas pacientų namuose (unikalūs asmenys)	Vienetai	10	15	20