

PATVIRTINTA  
VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės  
sveikatos centro direktoriaus  
2026 m. kovo 13 d. įsakymu Nr. V-25

## SVEIKATOS CENTRO VEIKLOS KOORDINAVIMO TVARKOS APRAŠAS

### I SKYRIUS

## VŠĮ IGNALINOS RAJONO SAVIVALDYBĖS SVEIKATOS CENTRO STRATEGINIŲ GAIRIŲ ANALIZĖ

### **Teisinės aplinkos analizė**

VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centras, juridinio asmens kodas 195550162 (toliau – Centras) buvo įsteigtas 2024-04-01, įgyvendinus Ignalinos rajono savivaldybės tarybos 2023-09-28 sprendimą Nr. T-185. Centras įsteigtas reorganizacijos būdu, prie VšĮ Ignalinos rajono poliklinikos prijungus VšĮ Ignalinos rajono ligoninę [1].

Centras savo veiklą vykdo vadovaudamasis patvirtintais įstatais [2], kuriuose apibrėžtas pagrindinis Centro veiklos tikslas – organizuoti ir teikti nespecializuotas bei specializuotas kvalifikuotas stacionarines ir ambulatorines asmens sveikatos priežiūros paslaugas Ignalinos rajono, kitų Lietuvos Respublikos vietovių gyventojams ir užsieniečiams, diegti Europos Sąjungos asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimo standartus, užtikrinti sveikatos centrui priskiriamų paslaugų teikimą, tenkinti pacientų sveikatos interesus, mažinti sergamumą ir mirtingumą bei teikti kokybiškas asmens sveikatos priežiūros paslaugas.

Centro veikla grindžiama strateginiu veiklos planu [3], kuris buvo perimtas iš iki reorganizacijos veikusios VšĮ Ignalinos rajono ligoninės ir buvo skirtas 2021–2023 metų laikotarpiui. Atsižvelgiant į tai, kyla abejonių dėl šio strateginio veiklos plano aktualumo ir galiojimo. Tuo tarpu Ignalinos rajono savivaldybė yra patvirtinusi Ignalinos rajono savivaldybės 2025–2027 metų strateginį veiklos planą [19] bei Ignalinos rajono savivaldybės 2025–2034 metų strateginį plėtros planą [18], todėl tikslinga, remiantis šiais dokumentais, parengti ir patvirtinti naują Centro strateginį veiklos planą.

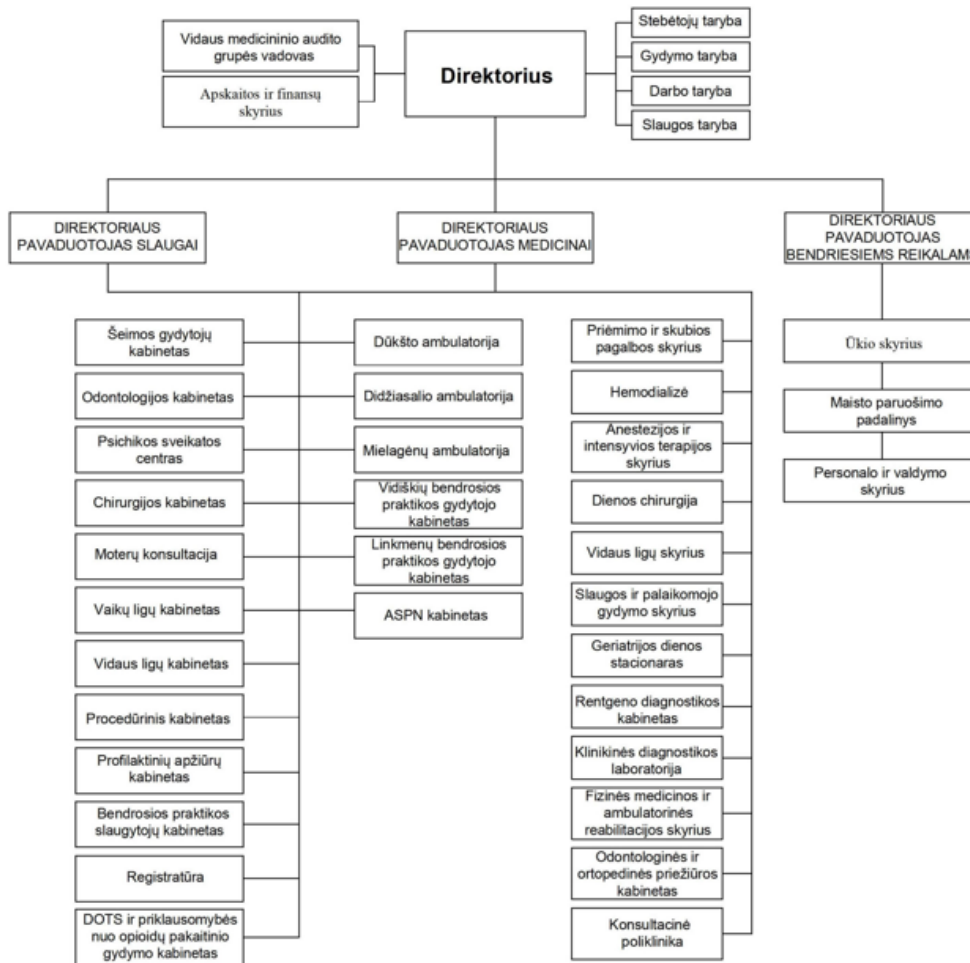
Centras savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos įstatymais ir poįstatyminiais teisės aktais. Atsižvelgiant į Centro veiklos pobūdį, reikšmingiausi yra sveikatos priežiūros veiklą reglamentuojantys teisės aktai. Kasdienę Centro veiklą detalizuojančių teisės aktų analizė šiame dokumente neatliekama.

### **Išteklių analizė**

Po įvykdytos reorganizacijos Centras šiuo metu yra vienintelė viešoji asmens sveikatos priežiūros įstaiga Ignalinos rajone, priklausanti nacionalinei sveikatos sistemai ir teikianti asmens sveikatos priežiūros paslaugas rajono gyventojams bei rajono svečiams. Visos kitos Ignalinos rajone veikiančios asmens sveikatos priežiūros įstaigos yra privačios.

Centro struktūrą sudaro ambulatorinės ir stacionarinės asmens sveikatos priežiūros padaliniai, taip pat administraciniai padaliniai. Centro organizacinė struktūra, patvirtinta Ignalinos rajono savivaldybės mero 2024 m., pateikiama 1 paveiksle.

1 pav. Centro valdymo struktūra



2024 m. gruodžio 31 d. duomenimis, Centro darbuotojų skaičius sudarė 184 fizinius asmenis, o užimtų pareigybių (etatų) skaičius siekė 177,85 [4]. Detalizuota Centro darbuotojų ir užimtų pareigybių struktūra, remiantis 2025 m. spalio mėnesio duomenimis [5,6]:

- Administracija ir kiti bendrųjų funkcijų specialistai:
  - fizinių asmenų skaičius: 14;
  - užimtų etatų skaičius: 13,8.
- Gydytojai:

- fizinių asmenų skaičius: 39 (4 šeimos gydytojai, 1 vaikų ligų gydytojas, 2 pirminio lygio gyd. psichiatrai, 1 pirminio lygio gyd. akušeris ginekologas, 1 pirminio lygio gyd. chirurgas, 3 pirminio lygio gyd. odontologai, 29 antrinio ambulatorinio lygio gydytojai specialistai ir stacionaro gydytojai);
- užimtų etatų skaičius: 29,95.
- Slaugytojai:
  - fizinių asmenų skaičius: 49;
  - užimtų etatų skaičius: 60.
- Kitas personalas, teikiantis asmens sveikatos priežiūros paslaugas:
  - fizinių asmenų skaičius: 26;
  - užimtų etatų skaičius: 25,95.
- Kitas personalas:
  - fizinių asmenų skaičius: 52;
  - užimtų etatų skaičius: 46.

Darbuotojų dinamikos tikslingai įvertinti nėra galimybės, kadangi 2024 m. buvo vykdoma Centro reorganizacija, kurios metu sujungtos VšĮ Ignalinos rajono poliklinika ir VšĮ Ignalinos rajono ligoninė. Dėl šios priežasties darbuotojų skaičiaus pokyčius bus galima objektyviai vertinti tik lyginant 2025 ir 2024 metų duomenis. Naujausi 2025 m. duomenys rodo, kad Centre dirba 180 darbuotojų, užimančių 175,7 etato. Palyginus su 2024 m. pabaigos duomenimis, matomas nežymus darbuotojų skaičiaus sumažėjimas.

Centro darbuotojų vidutinis darbo užmokestis, neatskaičius mokesčių pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė. Centro darbuotojų vidutinis darbo užmokestis (1 pareigybės etatui) neatskaičius mokesčių 2025 m. I ketv.

Pavadinimas	I ketvirtis	
	Pareigybių skaičius	Vidutinis 1 pareigybės darbo užmokestis, Eur
Administracija ir kiti bendrųjų funkcijų specialistai	16,05	2086
Gydytojai	29,95	3825
Slaugytojai	59,42	1660
Kitas personalas, teikiantis asmens sveikatos priežiūros paslaugas	23,63	1747
Kitas personalas	50,5	1407

Centro finansinių išteklių detali analizė pateikiama Centro 2024 m. veiklos ataskaitoje [4]. Pagrindiniai duomenys, leidžiantys įvertinti Centro finansinę situaciją 2024 metais, yra šie:

- 2024 m. Centro pajamos iš viso **3 939 148,57 Eur**, iš jų:

- Pajamos iš PSDF biudžeto lėšų – 3 611 192,26 Eur;
- Pajamos už sveikatos priežiūros ir susijusias paslaugas iš juridinių ir fizinių asmenų – 181 320,49 Eur;
- Finansavimo pajamos (ES parama, savivaldybės, valstybės biudžeto lėšos, kt.) – 146 635,83 Eur;
- 2024 m. Centro sąnaudos iš viso **4 033 523,31 Eur** (didžioji dalis sąnaudų – 78,8 proc. teko darbo užmokesčiui (įskaitant su darbo santykiais susijusius mokesčius));
- 2024 m. finansinės veiklos rezultatas (deficitas) – 94 374,73 Eur.

Kaip nurodyta Centro 2024 m. veiklos ataskaitoje [4], pagrindinės finansinio deficito susidarymo priežastys buvo susijusios su įstaigos reorganizacijos pasekmėmis, įskaitant VšĮ Ignalinos rajono ligoninės perduotą sukauptą deficitą, kuris sudarė 558 596,79 Eur, taip pat su Centro veiklos pokyčiais po reorganizacijos:

- nuo 2024 m. birželio 8 d. iki 2024 m. rugsėjo 30 d. vidaus ligų skyrius buvo uždarytas dėl remonto darbų, dėl ko negauta apie 284 000 Eur pajamų. Šio skyriaus darbuotojai buvo išleisti mokamų atostogų arba perkelti dirbti į kitus padalinius, o daliai darbuotojų buvo suteiktos nemokamos atostogos;
- atlikus vidaus ligų bei reanimacijos ir intensyviosios terapijos skyrių darbo organizavimo pakeitimus, atleistiems darbuotojams buvo išmokėtos 20 795 Eur dydžio išėtinės kompensacijos.

Centras valdo infrastruktūrą, skirtą medicinos paslaugų teikimui, būdingą pirminės ir antrinės ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros, dienos stacionaro, slaugos ir palaikomojo gydymo paslaugas teikiančioms įstaigoms. Šią infrastruktūrą sudaro specializuoti pastatai (Ligoninės g. 13, LT-30112 Ignalina ir Ligoninės g. 13A), medicinos įranga, transporto priemonės, baldai bei kitas ilgalaikis turtas. Pagrindinio ilgalaikio turto vertė 2024 m. pabaigoje sudarė 2 861 178,43 Eur, iš jo [8]:

- pastatai – 2 272 487,63 Eur;
- medicinos įranga – 405 753,9 Eur;
- transporto priemonės – 103 325,23 Eur;
- baldai, biuro įranga ir kt. materialus turtas – 78 888,34 Eur;
- nematerialus turtas – 723,33 Eur.

### **Demografinės ir sveikatos situacijos analizė**

Ignalinos rajono demografinė situacija vertintina kaip nepalanki. Rajono demografiniai rodikliai iš esmės koreliuoja su bendromis Lietuvos demografinėmis tendencijomis, tačiau kai kuriais aspektais Ignalinos rajono situacija yra prastesnė nei šalies vidurkis. Gyventojų skaičius rajone nuosekliai mažėja [5,9], o visuomenės senėjimo procesai vyksta sparčiau nei bendrai Lietuvoje.

Skirtingi šaltiniai [5,9] pateikia šiek tiek besiskiriančius Ignalinos rajono gyventojų skaičiaus duomenis, tačiau bendra tendencija išlieka vienoda – gyventojų skaičius nuolat mažėja, visuomenė yra senesnė nei

šalies vidurkis, o vidutinė tikėtina gyvenimo trukmė rajone yra trumpesnė nei Lietuvoje. Žemiau pateikiami pagrindiniai Ignalinos rajono gyventojų skaičiaus ir amžiaus struktūros rodikliai.

Gyventojų skaičius, sudėtis pagal amžių, 2022-2024 m. [5].

- 2022 m. duomenys:
  - Bendras gyventojų skaičius: 15495
  - Amžiaus grupė 0-6 m.: 478
  - Amžiaus grupė 7-17 m.: 1147
  - Amžiaus grupė 60 m.+ : 5715
- 2023 m. duomenys:
  - Bendras gyventojų skaičius: 15112
  - Amžiaus grupė 0-6 m.: 559
  - Amžiaus grupė 7-17 m.: 1189
  - Amžiaus grupė 60 m.+ : 5412
- 2024 m. duomenys:
  - Bendras gyventojų skaičius: 14675
  - Amžiaus grupė 0-6 m.: 504
  - Amžiaus grupė 7-17 m.: 1131
  - Amžiaus grupė 18-29 m.: 1637
  - Amžiaus grupė 30-39 m.: 1659
  - Amžiaus grupė 40-49 m.: 1828
  - Amžiaus grupė 50-59 m.: 2445
  - Amžiaus grupė 60-64 m.: 1391
  - Amžiaus grupė 65-74 m.: 2069
  - Amžiaus grupė 75-84 m.: 1349
  - Amžiaus grupė nuo 85 m.: 662

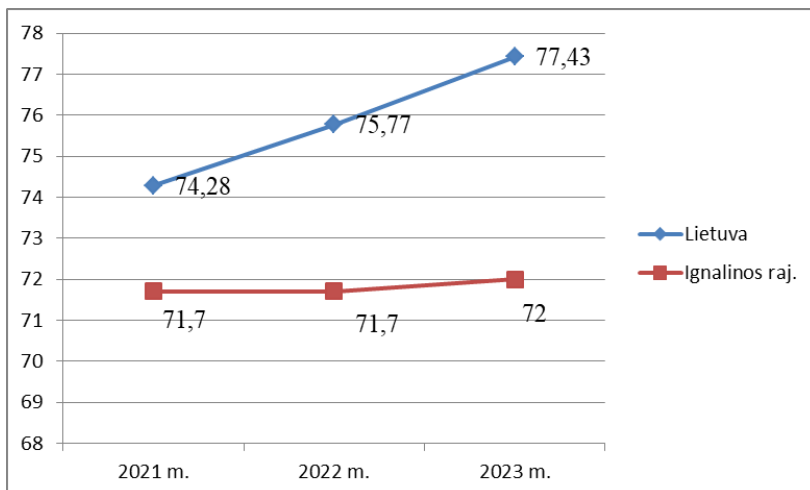
Toliau 2 lentelėje pateikiama pagrindinių Ignalinos rajono demografinių rodiklių kaita 2021–2023 metais bei šių rodiklių palyginimas su bendrais Lietuvos rodikliais.

2 lentelė. Pagrindinių demografinių rodiklių kaita Ignalinos rajone ir Lietuvoje 2021 m. – 2023 m. [9]

Rodikliai	2021 m.		2022 m.		2023 m.	
	Lietuva	Ignalinos rajonas	Lietuva	Ignalinos rajonas	Lietuva	Ignalinos rajonas
Metinis gyventojų skaičius	2808380	14627	2831639	14464	2857279	14147
Gimusiųjų skaičius	23330	61	22068	68	20623	58
Mirusiųjų skaičius	47746	377	42884	389	37005	297
Natūralus prieaugis	-24416	-316	-20816	-321	-16382	-239
Santuokų skaičius	16795	83	16016	66	13997	67
Ištuokų skaičius	7822	28	7395	36	7231	27
Kūdikių iki vienerių metų mirtingumas	73	-	67	-	57	-

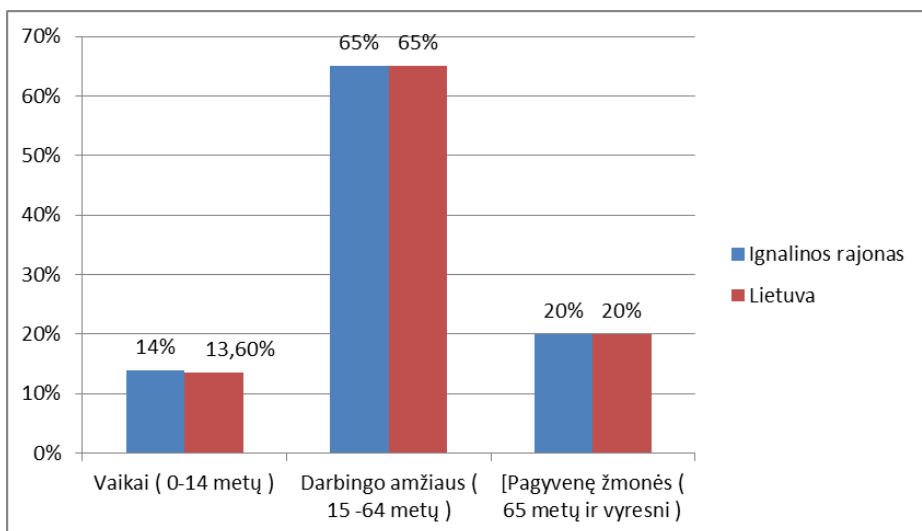
Keletas kitų demografinių rodiklių pateikiama 2-3 paveiksluose.

2 pav. Vidutinė tikėtina gyvenimo trukmė (metais) kaita Ignalinos rajone ir Lietuvoje 2021 m. – 2023 m. [9]



Kaip matyti 2 paveiksle, Ignalinos rajono gyventojų vidutinė tikėtina gyvenimo trukmė yra 5,43 metų trumpesnė nei Lietuvos vidurkis.

3 pav. Ignalinos rajono ir Lietuvos gyventojų struktūra pagal amžiaus grupes 2023 m. [9]



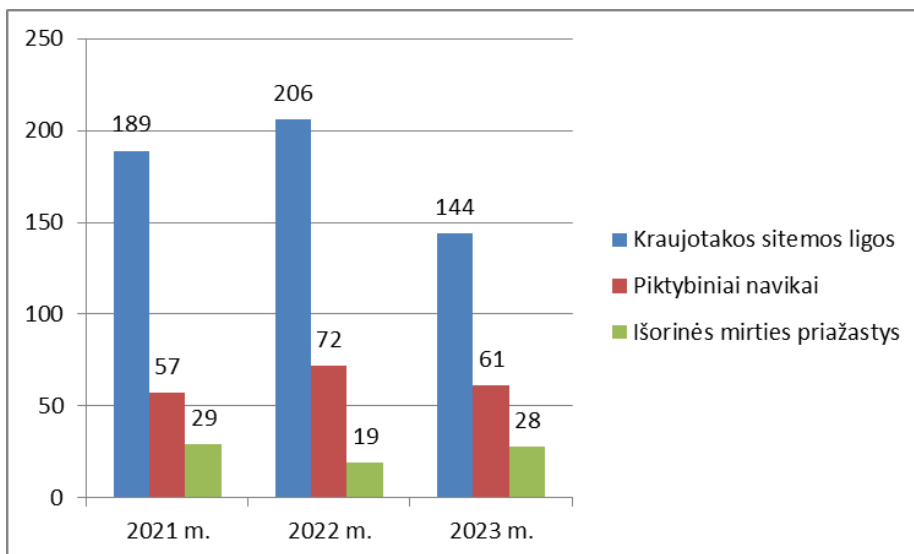
Kaip matyti 3 paveiksle, 65 metų ir vyresni gyventojai 2023 m. sudarė 20 proc. visų Ignalinos rajono gyventojų, o remiantis naujausiais 2025 m. duomenimis, ši dalis padidėjo iki 27,8 proc.

Pagrindinės nepalankių demografinių rodiklių priežastys siejamos su sena ir toliau senstančia visuomene, intensyvia migracija į didžiuosius miestus, kai jauni asmenys po studijų nebegrįžta gyventi į Ignalinos rajoną, bei žemu gimstamumo lygiu.

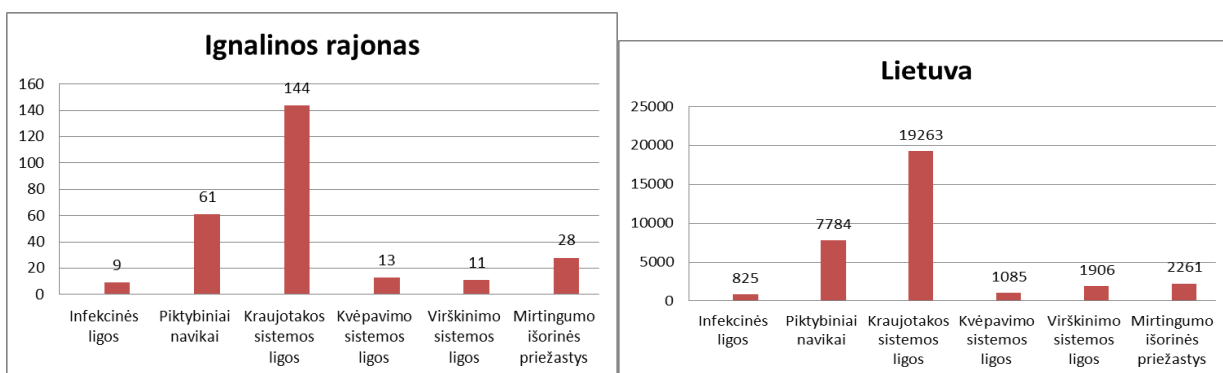
Gyventojų sveikatos būklė iš dalies koreliuoja su demografinė situacija. Sveikatos problemos Ignalinos rajone yra būdingos senstančiai visuomenei – vyrauja sergamumas ir ligotumas širdies ir kraujagyslių

ligomis, o pagrindinės mirties priežastys yra širdies ir kraujagyslių ligos bei piktybiniai navikai. Toliau pateikiami pagrindiniai Ignalinos rajono gyventojų sveikatos būklės rodikliai. 4–5 paveiksluose pristatomos pagrindinės mirties priežastys ir jų dinamika Ignalinos rajone, o 6 paveiksle pateikiama bendro ligotumo dinamika.

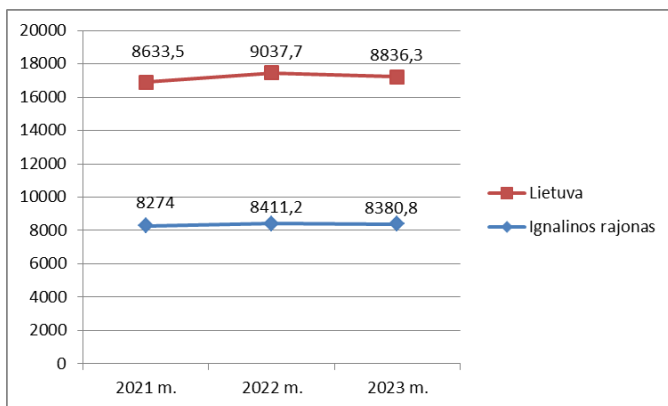
4 pav. Mirusiųjų skaičiaus pokytis 2021 m. – 2023 m. Ignalinos rajone [9]



5 pav. Mirtingumas pagal priežastis Ignalinos rajone ir Lietuvoje 2023 m. (gyventojai) [9]



6 pav. Ligtumas 2021 – 2023 m. Ignalinos rajone ir Lietuvoje 10000 gyventojų



6 paveiksle pateikti ligotumo rodikliai atspindi sergančių asmenų skaičių, kuriems per tam tikrą laikotarpį asmens sveikatos priežiūroje buvo užregistruota bent viena liga ar trauma. 2023 m. Ignalinos rajone fiksuotas ligotumo mažėjimas; analogiška tendencija stebima ir nacionaliniu mastu [9]. Analizuojant trejų metų ligotumo dinamiką, matyti, kad 2023 m. Ignalinos rajone ligotumo rodikliai sumažėjo. Asmenų, kuriems sveikatos priežiūroje buvo užregistruota bent viena liga ar trauma, skaičius kito taip:

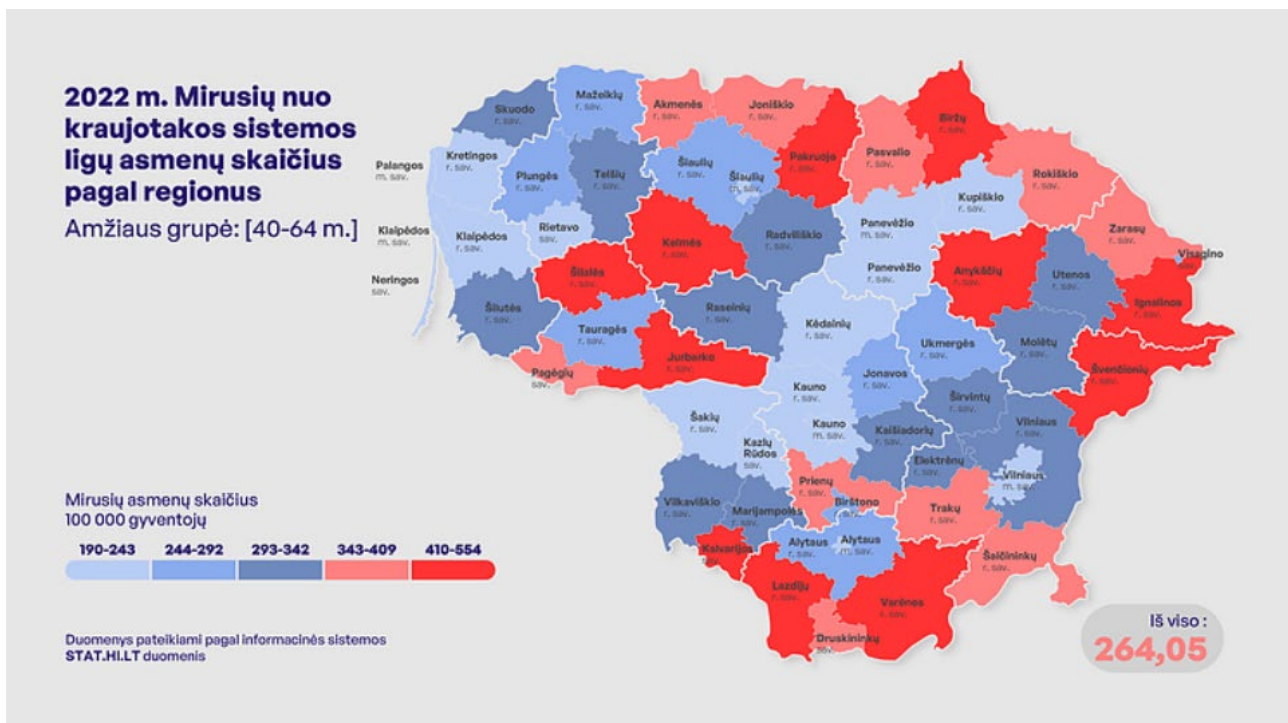
- 2021 m. – 11718 atvejų,
- 2022 m. – 12033 atvejai,
- 2023 m. – 11718 atvejų.

Ignalinos rajono savivaldybėje absoliutus sergančiųjų lėtinėmis ligomis, kurios žymimos šiais TLK-10-AM kodais, skaičius 2023 m. sudarė:

- E10 – 1 tipo cukrinis diabetas – 39 asmenys (2021 m. – 41);
- E11 – 2 tipo cukrinis diabetas – 951 asmuo (2021 m. – 880);
- I50 – širdies nepakankamumas – 951 asmenys (2021 m. – 896);
- J44 – kita lėtinė obstrukcinė plaučių liga – 108 asmenys (2021 m. – 128);
- J45 – astma - 282 asmenys (2021 m. – 254);
- apibendrintai E10 – E14 cukrinio diabetu sergančių asmenų skaičius 2023 m. – 978 (2021 m. – 911);
- apibendrintai I10 – I15 hipertenzinės ligos – 4915 (2021 m. – 4915);
- kai kurie pacientai serga keliomis lėtinėmis ligomis. Ligų kodai: E10, E11, I50, J44, J45.

Ignalinos rajone mirtingumas nuo širdies ir kraujagyslių ligų yra vienas didžiausių Lietuvoje [10]. 2022 m. Ignalinos rajonas pateko į Lietuvos širdies ir kraujagyslių ligų mirtingumo žemėlapi tarp dvylikos savivaldybių, kuriose šių ligų nulemtas mirtingumas buvo didžiausias (žr. 7 pav.).

7 pav. 2022 m. Lietuvos širdie-kraujagyslių ligų žemėlapis [10]



Apibendrinant Ignalinos rajono gyventojų sveikatos rodiklius, galima teigti, kad jie iš esmės atitinka bendras Lietuvos gyventojų sveikatos tendencijas, tačiau kai kurie rodikliai yra nepalankesni nei šalies vidurkis. Pavyzdžiui, 2023 m. diabeto paplitimas Ignalinos rajone siekė 64,72 atvejo 1 000 gyventojų, kai Lietuvos vidurkis sudarė 56,22 atvejo 1 000 gyventojų, o mirtingumas nuo širdies ir kraujagyslių ligų buvo beveik du kartus didesnis nei šalies vidurkis. Tokius Ignalinos rajono sveikatos rodiklių skirtumus galima paaiškinti didesne vyresnio amžiaus gyventojų dalimi nei vidutiniškai Lietuvoje, didesniu atstumu iki specializuotų sveikatos priežiūros paslaugų centrų didžiuosiuose Lietuvos miestuose, taip pat neigiamų socialinių veiksnių įtaka [9].

Pagrindiniai VŠĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centro veiklos rodikliai 2022-2024 metais [5]:

- Prisirašiusių prie šeimos gydytojų pacientų skaičius:
  - 2022 m.: 6183;
  - 2023 m.: 5912;
  - 2024 m.: 5748.
- Apsilankymų skaičius pas šeimos gydytojus ir pas specialistus:
  - 2022 m.:
    - Apsilankymai pas šeimos gydytoją: 32173;
    - Apsilankymai pas vidaus ligų gydytoją: 5495.
  - 2023 m.:
    - Apsilankymai pas šeimos gydytoją: 16833;
    - Apsilankymai pas vidaus ligų gydytoją: 2984.
  - 2024 m.:

- Apsilankymai pas šeimos gydytoją: 15484;
- Apsilankymai pas vidaus ligų gydytoją: 2440.

Vertinant paslaugų prieinamumą, vidutinis patekimo pas VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centro šeimos gydytoją laikas nuo paciento kreipimosi ar užsiregistravimo siekia 10–30 kalendorinių dienų. Vidutinis paciento patekimo pas antrinio lygio specialistą Centro viduje nuo šeimos gydytojo siuntimo išrašymo sudaro apie 30 kalendorinių dienų, o analogiškas vidutinis laukimo laikas patekimo pas antrinio lygio specialistą išorės sveikatos priežiūros įstaigose taip pat siekia apie 30 kalendorinių dienų.

Toliau 3-7 lentelėse pateikiami Centro pagrindiniai 2024 m. veiklos rodikliai pagal specialistus, paslaugas ir padalinius.

3 lentelė. Apsilankymų Centre skaičius pagal specialistus (2024 m. ir pokytis lyginant su 2023 m.) [4]

Specialistai	2023 m.	2024 m.	Pokytis % (+/-)
Šeimos gydytojas	16833	15484	-8,01
Vidaus ligų gydytojas	2984	2440	-18,23
Vaikų ligų gydytojas	959	998	+4,06
Gydytojas chirurgas	1393	963	-30,87
Gydytojas akušeris ginekologas	1408	1463	+3,91
Gydytojas psichiatras	3093	3090	-0,09
Gydytojas odontologas	5914	5596	-5,38
Psichologas	296	180	-39,19
Iš viso	32880	30214	-8,11

4 lentelė. Funkciniai stacionaro skyrių veiklos rodikliai 2024 m. [4]

Eil. Nr.	Stacionaro skyriai	Lovos funkcionavimo rodiklis (LFR)	Vidutinė gulėjimo trukmė (VGT)	Lovos apyvarta	Ligonių skaičius (išrašyti + mirę)	Lovadienių skaičius
1.	Aktyvaus gydymo	121,3	10,9	11,08	354 (399)	4368
1.1.	Vidaus ligų	140,6	12,75	11	331	4220
1.2.	Reanimacijos	37	2,1	17	23 (68)	148
2.	Slaugos ir palaikomojo gydymo	326,4	74,5	4,37	197	14687

5 lentelė. Ambulatorinių asmens sveikatos priežiūros paslaugų skaičius 2024 m. [4]

Metai	Specializuotų ambulatorinių konsultacijų skaičius	Atliktų hemo-dializių skaičius	Ambulatorinių pacientų priėmimo skyriuje skaičius	Priėmimo skubios pagalbos paslaugų skaičius	Stebėjimo paslaugų skaičius	Dienos stacionaro paslaugų skaičius	Ambulatorinės chirurgijos paslaugų skaičius
2024	17812	52	4360	978	1326	1382	1

6 lentelė. Diagnostinių tyrimų skaičius 2024 m. [4]

Diagnostinis tyrimas	Tyrimų skaičius ambulatoriniams pacientams	Tyrimų skaičius stacionaro pacientams
<u>Rentgenodiagnostiniai</u>	12095	618
<u>Endoskopiniai</u>	520	46
<u>Ultragarsiniai</u>	5888	318
<u>Funkcinės diagnostikos</u>	2762	93

7 lentelė. Reabilitacijos procedūrų skaičius 2024 m. [4]

Procedūros / paslaugos pavadinimas	2024 m.
Masažas	6922
Kineziterapija	7358
Ergoterapija	1123
Fizioterapija	16646
Psichologo konsultacija	182
Socialinio darbuotojo paslaugos	18
Logopedo paslauga	2

VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centre vykdomų prevencinių sveikatos programų sąrašas ir pagal programas tirtų/gydytų pacientų skaičius [5]:

- 2022 m.:
  - gimdos kaklelio piktybinių navikų prevencinių priemonių programa: 275 (tirti / gydyti pacientai);
  - priešinės liaukos vėžio diagnostikos programa: 246 (tirti / gydyti asmenys);
  - širdies ir kraujagyslių ligų didelės rizikos asmenų atrankos ir prevencinių priemonių programa: 799 (tirti / gydyti asmenys);
  - storosios žarnos vėžio ankstyvosios diagnostikos programa: 641 (tirti / gydyti asmenys);
  - mamografinės patikros dėl krūties vėžio programa: 345 (tirti / gydyti asmenys).
- 2023 m.:
  - gimdos kaklelio piktybinių navikų prevencinių priemonių programa: 308 (tirti / gydyti pacientai);
  - priešinės liaukos vėžio diagnostikos programa: 258 (tirti / gydyti asmenys);

- širdies ir kraujagyslių ligų didelės rizikos asmenų atrankos ir prevencinių priemonių programa: 1019 (tirti / gydyti asmenys);
- storosios žarnos vėžio ankstyvosios diagnostikos programa: 828 (tirti / gydyti asmenys);
- mamografinės patikros dėl krūties vėžio programa: 358 (tirti / gydyti asmenys).
- 2024 m.:
  - gimdos kaklelio piktybinių navikų prevencinių priemonių programa: 266 (tirti / gydyti pacientai);
  - priešinės liaukos vėžio diagnostikos programa: 259 (tirti / gydyti asmenys);
  - širdies ir kraujagyslių ligų didelės rizikos asmenų atrankos ir prevencinių priemonių programa: 802 (tirti / gydyti asmenys);
  - storosios žarnos vėžio ankstyvosios diagnostikos programa: 635 (tirti / gydyti asmenys);
  - mamografinės patikros dėl krūties vėžio programa: 322 (tirti / gydyti asmenys).

Vertinant Centro veiklos rodiklius galima teigti, kad jie iš esmės atitinka analogiškų rajoninių asmens sveikatos priežiūros įstaigų veiklos rodiklius. Tačiau pastebima aiški tendencija, jog mažėja prie Centro šeimos gydytojų prisirašiusių gyventojų skaičius, taip pat nuosekliai mažėja apsilankymų pas šeimos gydytojus ir daugumą gydytojų specialistų skaičius. Šių tendencijų priežastys nėra vienareikšmiškai nustatytos ir gali būti susijusios su keliais veiksniais:

- mažėjančiu Ignalinos rajono gyventojų skaičiumi;
- mažesniu prisirašiusių prie Centro šeimos gydytojų gyventojų skaičiumi;
- gyventojų pasirinkimu antrines asmens sveikatos priežiūros paslaugas gauti ne Centro, o privačiose sveikatos priežiūros įstaigose Ignalinos rajone arba vykstant konsultacijoms į didžiuosius Lietuvos miestus;
- galimu bendru sergamumo ir ligotumo mažėjimu;
- pasikeitusiu sveikatos priežiūros paslaugų poreikiu;
- Centro organizacinės struktūros ir paslaugų asortimento pokyčiais bei kitais veiksniais.

Apibendrinant galima teigti, kad paslaugų apimtys atitinka rajono gyventojų skaičių ir kitus demografinius rodiklius. Rajono gyventojų sveikatos rodikliai iš esmės atitinka bendras Lietuvos tendencijas, tačiau kai kuriais atvejais yra prastesni nei šalies vidurkis, pavyzdžiui, mirtingumas nuo širdies ir kraujagyslių ligų ar cukrinio diabeto paplitimas. Vis dėlto tai neleidžia daryti išvadų apie tiesioginį priežastinį ryšį tarp Centro veiklos ir rajono gyventojų sveikatos rodiklių, kadangi gyventojų sveikatos būklę lemia daugelis veiksnių, kuriems Centro veikla tiesioginės įtakos neturi. Kita vertus, demografiniai, sveikatos ir socialiniai rajono rodikliai daro įtaką Centro paslaugų poreikiui, o Centro veikla gali prisidėti prie gyventojų sveikatos rodiklių gerėjimo. Todėl rodiklių analizė tiek rajono, tiek Centro lygmeniu laikytina svarbia funkcija, kuri turėtų būti integruota į Centro, kaip koordinuojančios įstaigos, veiklą.

### **Plėtros galimybių analizė**

Centras yra nacionalinei sveikatos sistemai priklausanti viešoji Ignalinos rajono savivaldybės įstaiga, kurios pagrindinis tikslas nėra pelno siekimas, o asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimas rajono gyventojams ir svečiams. Centras yra priklausomas nuo viešojo finansavimo, didžiąją dalį pajamų gaudamas iš Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto už suteiktas paslaugas. Dėl šios priežasties Centras iš esmės neturi laisvų finansinių išteklių reinvesticijoms į infrastruktūrą ar savarankiškoms investicijoms į paslaugų plėtrą. Investicijos vykdomos tik tuo atveju, kai gaunamas tikslinis savivaldybės, valstybės ar Europos Sąjungos fondų finansavimas. Todėl Centro plėtros galimybės yra ribotos ir priklauso nuo nacionalinių procesų, tokių kaip sveikatos sistemos reformos, valstybės ar ES fondų finansavimo apimtys, arba nuo tikslinio Ignalinos rajono savivaldybės finansavimo.

Šiuo metu Centras įgyvendina keletą plėtros projektų, kurie finansuojami ES fondų (bei kofinansuojami valstybės ir savivaldybės lėšomis):

- „Ignalinos rajono sveikatos centro sudėtyje teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų infrastruktūros modernizavimas“, projekto tikslas – pagerinti gyventojų sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ir prieinamumą Ignalinos rajono savivaldybėje, modernizuojant Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centro infrastruktūrą. Projekto vertė – 968 273,11 Eur. Projekto pradžia 2024-11-19, planuojama pabaiga – 2026-11-30 [4, 11].
- „Mobilios sveikatos priežiūros komandos aprūpinimas įranga ir transporto priemone Ignalinos rajono savivaldybėje“, projekto tikslas – ambulatorinių slaugos paslaugų namuose kokybės ir prieinamumo gerinimas Ignalinos rajono savivaldybėje. Projekto vertė – 144 479,30 Eur. Projekto pradžia 2025-01-13, planuojama pabaiga – 2026-01-31 [4, 12].
- „Stacionarių slaugos paslaugų infrastruktūros plėtojimas ir modernizavimas Ignalinos rajono savivaldybėje“, projekto tikslas – modernizuoti, plėtoti palaikomo gydymo ir slaugos paslaugoms teikti reikalingą infrastruktūrą, pritaikant ją asmenims, sergantiems Alzheimerio liga ir demencija, gydyti. Projekto vertė – 171 687,92 Eur. Projekto pradžia 2025-01-07, planuojama pabaiga – 2026-11-30 [4, 13].
- „Inovatyvių pirminės sveikatos priežiūros paslaugų teikimo ir organizavimo modelio kūrimas ir išbandymas Ignalinos rajone“, projekto tikslas - Sveikatos centro efektyvaus veiklos organizavimo ir įgyvendinimo užtikrinimas Ignalinos rajono savivaldybėje. Projekto vertė – 173 093,12 Eur. Projekto pradžia 2025-05-05, planuojama pabaiga – 2028-02-29 [4, 14, 15]. Projektą įgyvendina Ignalinos rajono savivaldybės administracija (pareiškėjas), o Centras yra pagrindinis projekto partneris. Šio projekto ribose rengiamas ir pristatomas dokumentas.

Atsižvelgiant į tai, kad Centras turi galimybę naudotis ES fondų finansavimu, projektinis finansavimas laikytinas pagrindine priemone tiek infrastruktūros plėtrai, tiek vadybos praktikų ir paslaugų kokybės gerinimui. Kitas svarbus plėtros aspektas – konkurencinė aplinka. Ignalinos rajone, be Centro, veikia dvi privačios asmens sveikatos priežiūros įstaigos. UAB „Kontravesta“ teikia antrinio lygio specialistų konsultacijas, tačiau neteikia pirminės asmens sveikatos priežiūros paslaugų ir šiuo metu nėra Centro partnerė. UAB „Ignalinos sveikatos centras“ teikia pirminės asmens sveikatos priežiūros paslaugas ir yra pagrindinis Centro konkurentas rajone, tačiau kartu gali būti vertinama ir kaip potencialus partneris, siekiant bendrų rajono gyventojų sveikatos gerinimo tikslų.

Apibendrinant Centro plėtros galimybes, galima teigti, kad jos yra ribotos dėl gydytojų trūkumo, panašaus gydytojų apkrovimo kaip šalies vidurkis, priklausomybės nuo PSDF finansavimo ir įkainiuose nenumatytų plėtros ar reinvesticijų kaštų. Todėl realių galimybių ženkliai plėsti paslaugų apimtį ar perimti pacientus iš kitų įstaigų nėra. Pagrindinė Centro plėtros kryptis turėtų būti esamų paslaugų kokybės ir prieinamumo gerinimas, kvalifikuoto personalo išlaikymas ir pritraukimas, inovatyvių paslaugų organizavimo ir vadybos modelių diegimas.

### **Išvados ir rekomendacijos**

Atlikta analizė parodė, kad Ignalinos rajono demografiniai, sveikatos ir sveikatos priežiūros įstaigų veiklos duomenys yra fragmentuoti ir renkami bei analizuojami skirtingų institucijų, taikant nevienodus metodus. Dėl to sudėtinga užtikrinti duomenų standartizavimą ir nuoseklią analizę. Todėl rekomenduojama Centrai, kaip koordinuojančiai įstaigai, perimti rajono demografinių, sveikatos ir sveikatos priežiūros veiklos duomenų rinkimo, analizės ir pateikimo sprendimų priėmėjams koordinavimo funkciją.

Taip pat nustatyta, kad Centro veiklos tikslai aiškiai apibrėžti tik Centro įstatuose, o misijos ir vizijos formuluotės, pateiktos Centro interneto svetainėje ir 2024 m. veiklos ataskaitoje, tarpusavyje nesutampa ir nėra aiškus jų teisinis statusas. Todėl rekomenduojama parengti, patvirtinti ir viešai paskelbti naują Centro misijos ir vizijos redakciją, papildant ją pagrindinėmis Centro vertybėmis.

Be to, Centras šiuo metu neturi galiojančio strateginio veiklos plano. Ankstesni strateginiai dokumentai buvo parengti iki Centro reorganizacijos ir negali būti laikomi galiojančiais. Todėl rekomenduojama, atsižvelgiant į rajono gyventojų poreikius, Centro struktūrą, turimus išteklius ir savivaldybės strateginius dokumentus, parengti ir patvirtinti naują Centro strateginį veiklos planą.

Įvertinus Centro teisinius pagrindus, veiklos duomenis ir plėtros galimybes, pažymėtina, kad Centro plėtra turi būti orientuota išimtinai į Ignalinos rajono gyventojų poreikių tenkinimą. Todėl rekomenduojama sutelkti dėmesį į infrastruktūros palaikymą ir modernizavimą, personalo išlaikymą ir pritraukimą, paslaugų organizavimo optimizavimą, inovatyvių vadybos modelių diegimą, bendradarbiavimo su steigėju, kitomis rajono ir nacionalinėmis institucijomis stiprinimą. Atsižvelgiant į tai, Centrai rekomenduojama prisiimti Ignalinos rajono sveikatos priežiūros paslaugų koordinuojančios įstaigos funkcijas, parengti atitinkamas veiklos ir bendradarbiavimo tvarkas bei įsteigti veiklos koordinatoriaus pareigybę.

Tolimesniuose šio dokumento skyriuose pateikiamos išplėstinės rekomendacijos dėl veiklos dokumentų rengimo ir įdiegimo Centro veikloje.

## **II SKYRIUS**

### **MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS, STRATEGINIAI TIKSLAI**

Rengiant centro misiją, viziją, vertybes, strateginius tikslus, strateginę veiklos planą Centras turi vadovautis keliais pagrindiniais principais:

- Vadovautis Ignalinos rajono gyventojų poreikiais sveikatos srityje bei asmens sveikatos priežiūros paslaugų poreikiais;
- Atsižvelgti į Ignalinos rajono gyventojų demografinę, socialinę ir ekonominę situaciją bei derintis prie rajono demografinės, socialinės ir ekonominės situacijos pokyčių tendencijų;
- Vadovautis savo, kaip nacionalinės sveikatos sistemos ir Ignalinos rajono savivaldybės viešosios įstaigos specialiu tikslu – teikti asmens sveikatos priežiūros paslaugas rajono gyventojams, ir nesiekti nesusijusių ar perteklinių plėtros tikslų;
- Vadovautis savo steigėjo - Ignalinos rajono savivaldybės strateginiais dokumentais;
- Savo veiklą derinti su nacionalinės sveikatos sistemos tikslais – dalyvauti sveikatos apsaugos sistemos reformose, projektuose ir iniciatyvose;
- Perimti ir diegti savo veikloje tik mokslu pagrįstus medicinos metodus ir technologijas;
- Plėtoti inovatyvius veiklos valdymo bei paslaugų organizavimo metodus ir modelius.

Toliau pateikiamos konkrečių veiklos dokumentų rengimo ir diegimo gairės, rekomenduojami dokumentų projektai.

#### **Misija**

Centro misija yra tiesiogiai susijusi su pagrindiniais Centro egzistenciniais tikslais, kurių buvo siekiama įstaigos steigimo metu, įgyvendinant steigėjo – Ignalinos rajono savivaldybės – sprendimus. Todėl Centro misija turi būti nuosekliai derinama su steigimo dokumentuose apibrėžtais veiklos tikslais, steigėjo strateginiais dokumentais, Ignalinos rajono gyventojų poreikiais bei steigėjo lūkesčiais dėl asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimo rajone. Misija neturėtų būti siejama su įstaigos plėtros ambicijomis ar konkurenciniais tikslais, nes jos paskirtis – apibrėžti Centro veiklos esmę ir kryptį. Vadovaujantis patvirtinta misija turi būti planuojama ir vykdoma kasdienė Centro veikla. Rekomenduojamas Centro misijos projektas pateikiamas šio dokumento 1 priede.

Diegimo gairės:

- misiją rekomenduojama aptarti su Centro padaliniais bei steigėju (Ignalinos rajono savivaldybės administracija);
- galutinę misijos redakciją privalo patvirtinti Centro direktorius laikantis nustatytų teisinių ir raštvedybos reikalavimų;
- pašalinti šiuo metu Centro interneto tinklalapyje esantį misijos tekstą;
- patvirtintą misiją su tvirtinimo žymomis ir parašais būtina patalpinti viešai Centro interneto tinklalapyje bei Centro patalpose, pacientams ir kitiems suinteresuotiems asmenims lengvai matomoje vietoje;
- rekomenduojama misiją peržiūrėti vieną kartą per metus, esant poreikiui (dėl pasikeitusios nacionalinės reguliacijos, nacionalinės sveikatos sistemos poreikių, Ignalinos rajono aktualijų ir

/ ar kitų priežasčių) misiją koreguoti, kad ji atitiktų Ignalinos rajono gyventojų poreikius, rajono aktualijas, nacionalines aktualijas. Pakoreguotą misiją atitinkamai tvirtinti ir viešinti. Seną misijos redakciją pašalinti iš viešų vietų ir internetinio tinklalapio, kopijas sunaikinti, oficialų patvirtintą senos misijos dokumentą saugoti Centro dokumentų archyve atsekamumo tikslais;

- misija gali būti atskiras Centro dokumentas, arba ji gali būti apjungta į vieną dokumentą su Centro vizija ir vertybėmis. Su kitais dokumentais misijos nerekomenduojama apjungti (pvz. strateginiu veiklos planu);
- rengiant Centro veiklos ataskaitas ar kitus dokumentus, kuriose cituojama misija ar teikiamos nuorodos į misiją, būtina tiksliai cituoti misiją, cituoti tik aktualią, patvirtintą jos redakciją, tinkamai įdėti nuorodas.

## **Vizija**

Centro vizija yra susijusi su Centro veiklos tobulinimo ir pagrįstos plėtros lūkesčiais, kuriuos formuoja Centro steigėjas, vadovybė ir darbuotojai. Vizija apibrėžia siekiamą Centro raidos kryptį ir ilgalaikius tikslus, todėl ja vadovaujantis turi būti vykdomas strateginis Centro veiklos planavimas. Rekomenduojamas Centro vizijos projektas pateikiamas šio dokumento 2 priede.

Diegimo gairės:

- viziją rekomenduojama aptarti su Centro padaliniais bei steigėju (Ignalinos rajono savivaldybės administracija);
- galutinę vizijos redakciją privalo patvirtinti Centro direktorius laikantis nustatytų teisinių ir raštvedybos reikalavimų;
- pašalinti šiuo metu Centro interneto tinklalapyje esantį vizijos tekstą;
- patvirtintą viziją su tvirtinimo žymomis ir parašais būtina patalpinti viešai Centro interneto tinklalapyje bei Centro patalpose, pacientams ir kitiems suinteresuotiems asmenims lengvai matomoje vietoje;
- rekomenduojama viziją peržiūrėti ne rečiau nei vieną kartą per 3 metus, esant poreikiui (dėl pasikeitusios nacionalinės reguliacijos, nacionalinės sveikatos sistemos poreikių, Ignalinos rajono aktualijų ir/ar kitų priežasčių) viziją koreguoti, kad ji atitiktų Centro ir Centro steigėjo plėtros lūkesčius. Pakoreguotą viziją atitinkamai tvirtinti ir viešinti. Seną vizijos redakciją pašalinti iš viešų vietų ir internetinio tinklalapio, kopijas sunaikinti, oficialų patvirtintą senos vizijos dokumentą saugoti Centro dokumentų archyve atsekamumo tikslais;
- vizija gali būti atskiras Centro dokumentas, arba ji gali būti apjungta į vieną dokumentą su Centro misija ir vertybėmis. Su kitais dokumentais vizijos nerekomenduojama apjungti (pvz. strateginiu veiklos planu);
- rengiant Centro veiklos ataskaitas ar kitus dokumentus, kuriose cituojama vizija ar teikiamos nuorodos į viziją, būtina tiksliai cituoti viziją, cituoti tik aktualią, patvirtintą jos redakciją, tinkamai įdėti nuorodas.

## **Vertybės**

Centro vertybės apibrėžia principus, kuriais vadovaudamiesi Centro darbuotojai atliepia pacientų lūkesčius ir poreikius, bendrauja su pacientais bei teikia asmens sveikatos priežiūros paslaugas. Pažymėtina, kad asmens sveikatos priežiūros paslaugos pasižymi specifika, nebūdinga daugeliui kitų

paslaugų ar kasdieniam tarpasmeniniam bendravimui, nes į Centrą pacientai dažniausiai kreipiasi susidūrę su sveikatos problemomis, kurios gali lemti reikšmingus ar ilgalaikius sveikatos sutrikimus, o kai kuriais atvejais – kelti grėsmę gyvybei. Dėl šios priežasties Centro pacientai dažnai yra pažeidžiamos būklės, todėl bendraujant su jais ir teikiant asmens sveikatos priežiūros paslaugas būtinas didesnis nei įprasta empatijos, dėmesio ir pagarbos lygis.

Centro vertybės taip pat formuoja organizacinę kultūrą ir apibrėžia vadovybės bei darbuotojų tarpusavio santykius ir bendravimo principus, įskaitant pagarbą kolegoms, tarpusavio supratimą, komandinį darbą ir darbuotojų profesinį tobulėjimą. Be to, svarbus Centro vertybių aspektas yra orientacija į naudą pacientams ir visuomenei, socialinę atsakomybę bei bendruomeniškumo stiprinimą.

Rengiant Centro vertybes turi būti vadovaujama bendrais žmogaus teisių principais, pacientų teisių apsaugos nuostatomis, socialiai atsakingos veiklos principais, bendrojo gėrio samprata bei siekiu kurti pridėtinę vertę tiek individualiam pacientui, tiek visuomenei.

Rekomenduojamas Centro vertybių aprašymo projektas pateikiamas šio dokumento 3 priede.

Diegimo gairės:

- vertybes rekomenduojama aptarti su Centro padaliniais (maksimaliai įtraukiant darbuotojus), bei steigėju (Ignalinos rajono savivaldybės administracija);
- galutinę vertybių redakciją privalo patvirtinti Centro direktorius laikantis nustatytų teisinių ir raštvedybos reikalavimų;
- pašalinti šiuo metu Centro interneto tinklalapyje esančius tekstus, kuriuose minimos Centro vertybės;
- patvirtintą vertybių aprašymą su tvirtinimo žymomis ir parašais būtina patalpinti viešai Centro interneto tinklalapyje bei Centro patalpose, pacientams ir kitiems suinteresuotiems asmenims lengvai matomoje vietoje;
- rekomenduojama vertybes peržiūrėti ne rečiau nei vieną kartą per 3 metus, esant poreikiui koreguoti, kad vertybės atitiktų Centro pacientų ir darbuotojų lūkesčius, vidinės organizacijos kultūros ypatybes. Pakoreguotą vertybių aprašymą atitinkamai tvirtinti ir viešinti. Seną vertybių aprašymo redakciją pašalinti iš viešų vietų ir internetinio tinklalapio, kopijas sunaikinti, oficialų patvirtintą seno vertybių aprašymo dokumentą saugoti Centro dokumentų archyve atsekamumo tikslais;
- vertybių aprašymas gali būti atskiras Centro dokumentas, arba jis gali būti apjungtas į vieną dokumentą su Centro misija ir vertybėmis. Su kitais dokumentais vertybių aprašymo nerekomenduojama apjungti (pvz. strateginiu veiklos planu);
- rengiant Centro veiklos ataskaitas ar kitus dokumentus, kuriose cituojamas vertybių aprašymas ar teikiamos nuorodos į jį, būtina tiksliai cituoti vertybių aprašymą, cituoti tik aktualią, patvirtintą redakciją, tinkamai įdėti nuorodas.

## Strateginiai tikslai

Šiuo metu Centras neturi galiojančio strateginio veiklos plano ar aiškiai apibrėžtų strateginių tikslų. Atsižvelgiant į tai, rekomenduojama parengti Centro strateginius tikslus ir juos integruoti į naują strateginį veiklos planą. Centro strateginiai tikslai turi būti suderinti su Centro misija, vizija ir vertybėmis, taip pat būti orientuoti į ilgalaikės Centro veiklos ir pagrįstos plėtros planavimą. Rengiant strateginius tikslus rekomenduojama taikyti SMART metodiką (angl. *Specific, Measurable, Achievable/Ambitious, Relevant, Time-bound*), kuri apibrėžia tikslus kaip konkrečius, išmatuojamus, pasiekiamus (arba ambicingus), aktualius ir apibrėžtus laike.

Strateginių tikslų aprašymas (pagal SMART principus):

- **Konkretūs (*Specific*):** reikia tiksliai apibrėžti, kas bus pasiekta, kam tai skirta ir kokiomis priemonėmis;
- **Išmatuojami (*Measurable*):** tikslai turi turėti kiekybinius arba kokybinius rodiklius, leidžiančius objektyviai įvertinti pažangą ir pasiekimą (pvz., procentai, skaičiai, įvertinimo balai);
- **Pasiekiami / Ambicingi (*Achievable/Ambitious*):** tikslai turi būti realistiški, atsižvelgiant į įstaigos išteklius (finansinius, žmogiškuosius, technologinius), tačiau pakankamai ambicingi, kad motyvuotų tobulėti ir siekti geresnių rezultatų;
- **Aktualūs (*Relevant*):** tiesiogiai susiję su įstaigos misija, vizija ir pacientų bei kitų suinteresuotų šalių poreikiais (pvz. steigėjo strateginiais dokumentais);
- **Apibrėžti laike (*Time-bound*):** kiekvienas tikslas turi turėti aiškų įgyvendinimo terminą (pvz., iki metų pabaigos, per 2 metus, iki 2026 m. III ketvirčio).

Rekomenduojamas Centro strateginių tikslų projektas pateiktas 4 priede.

Diegimo gairės:

- Strateginius tikslus rekomenduojama aptarti su Centro padaliniais bei steigėju (Ignalinos rajono savivaldybės taryba ir administracija);
- Strateginius tikslus būtina integruoti į Centro strateginį veiklos planą, rengiamą 3 metams, planą būtina suderinti su steigėju;
- Rengiant strateginius tikslus ir strateginį veiklos planą, būtina vadovautis savivaldybės strateginiais dokumentais, atsižvelgti į juose nustatytas savivaldybės strategijas ir politikas sveikatos priežiūros srityje;
- Galutinę strateginio veiklos plano su integruotais strateginiais tikslais redakciją tvirtina centro steigėjas, laikantis nustatytų teisinių ir raštvedybos reikalavimų;
- Patvirtintą strateginį veiklos planą su tvirtinimo žymomis ir parašais būtina patalpinti viešai Centro interneto tinklalapyje;
- Strateginiai tikslai kartu su strateginiu veiklos planu peržiūrimi teisės aktų nustatyta tvarka, baigiant galioti einamajam strateginiam planui;
- Rengiant Centro veiklos ataskaitas ar kitus dokumentus, kuriose cituojamas strateginis veiklos planas (suintegruotais strateginiais tikslais) ar teikiamos nuorodos į jį, būtina tiksliai cituoti strateginį veiklos planą, cituoti tik aktualią, patvirtintą redakciją, tinkamai įdėti nuorodas.

### III SKYRIUS KOORDINATORIAUS FUNKCIJOS IR PROCESAI

#### Analizė

Ignalinos rajone savivaldybės lygmens sveikatos priežiūros valdymo funkcijas vykdo Ignalinos rajono savivaldybės meras, taryba ir administracija. Tačiau Ignalinos rajono savivaldybės administracijos struktūroje nėra atskiro sveikatos reikalų ar kito struktūrinio padalinio, kuriam būtų priskirtos visuomenės ir asmens sveikatos priežiūros valdymo funkcijos, tačiau turi sveikatos reikalų koordinatoriaus pareigybę. Ignalinos rajono savivaldybė yra įsteigusi dvi sveikatos priežiūros įstaigas: VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centrą, kurio steigėjo teises ir pareigas įgyvendina savivaldybės taryba, bei Biudžetinę įstaigą Ignalinos rajono savivaldybės visuomenės sveikatos biurą (toliau – Biuras) [21].

Centro veiklos tikslas ir pagrindinės funkcijos yra asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimas Ignalinos rajono gyventojams, tiek prisirašiusiems prie Centro, tiek kitiems asmenims, turintiems teisę gauti Centro teikiamas paslaugas pagal galiojančius teisės aktus, taip pat rajono svečiams, pavyzdžiui, teikiant skubiosios medicinos pagalbos paslaugas. Centro veikla taip pat orientuota į sergamumo ir mirtingumo mažinimą.

Ignalinos rajono savivaldybės teritorijoje taip pat veikia dvi savivaldybei nepavaldžios privačios asmens sveikatos priežiūros įstaigos – UAB „Kontravesta“ ir UAB „Ignalinos sveikatos centras“, kurios teikia asmens sveikatos priežiūros paslaugas.

Šiuo atveju Centras atsako už asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimą ir valdymą, o Biuras – už visuomenės sveikatos priežiūros veiklas. Kadangi šios įstaigos veikia atskirai ir nėra tiesiogiai pavaldžios viena kitai, sveikatos priežiūros valdymas savivaldybėje yra fragmentuotas, o veiklų koordinavimas – nepakankamai aiškiai apibrėžtas.

2025 m. kovo 6 d. Ignalinos rajono savivaldybės administracija pradėjo įgyvendinti projektą „Inovatyvių pirminės sveikatos priežiūros paslaugų teikimo ir organizavimo modelio kūrimas ir išbandymas Ignalinos rajone“, kurio tikslas – užtikrinti efektyvų Sveikatos centro veiklos organizavimą ir įgyvendinimą Ignalinos rajono savivaldybėje. Centras šiame projekte yra pagrindinis partneris. Projekto metu numatyta stiprinti Ignalinos rajono sveikatos priežiūros veiklą koordinuojančios institucijos kompetencijas ir funkcijas, įsteigti veiklos koordinatoriaus pareigybę bei, esant galimybėms, įtraukti kitas rajone veikiančias sveikatos priežiūros organizacijas į sveikatos priežiūros koordinavimo procesus.

Apibendrinant galima teigti, kad šiuo metu Ignalinos rajono savivaldybėje nėra vienos institucijos, kuri centralizuotai koordinuotų tiek asmens, tiek visuomenės sveikatos priežiūros valdymą. Centras specializuojasi asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikime, o Biuras – visuomenės sveikatos priežiūros valdymo ir paslaugų teikimo srityje. Pažymėtina, kad Centras yra gerokai didesnė organizacija – joje dirba 184 darbuotojai, o veikla vykdoma tiek Ignalinoje, tiek nutolusiuose padaliniuose mažesnėse rajono gyvenvietėse. Tuo tarpu Biure dirba 10 darbuotojų [22], iš kurių dauguma teikia tiesiogines visuomenės sveikatos paslaugas, o tik du darbuotojai – direktorius ir visuomenės sveikatos stebėsenos specialistas –

vykdo visuomenės sveikatos stebėseną, duomenų analizę ir valdymo funkcijas. Atsižvelgiant į šias aplinkybes, tikslinga koordinuojančios sveikatos priežiūros Ignalinos rajone institucijos funkcijas priskirti Centru ir jame įsteigti veiklos koordinatoriaus pareigybę.

### **Koordinuojančios įstaigos procesai ir funkcijos**

Remiantis aukščiau pateiktų analizių rezultatais, taip pat vadovaujantis projekto „Inovatyvių pirminės sveikatos priežiūros paslaugų teikimo ir organizavimo modelio kūrimas ir išbandymas Ignalinos rajone“ sutartimi [25], galima identifikuoti pagrindinius procesus, kurie turėtų būti vykdomi Centre, kaip asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros veiklą Ignalinos rajone koordinuojančioje įstaigoje. Pagrindiniai Centro, kaip koordinuojančios institucijos, procesai apima šias veiklos sritis:

- asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimas Ignalinos rajono gyventojams ir rajono svečiams;
- „žaliojo koridoriaus“ suteikimas pacientams numatytose prioritetingose srityse – šio naujo sveikatos priežiūros paslaugų teikimo modelio diegimas ir įgyvendinimas;
- atvejo vadybininko veiklos procesas;
- sprendimų priėmimas neaiškiais ar ginčytiniais paslaugų teikimo atvejais konkrečioms pacientams;
- asmens sveikatos priežiūros paslaugų organizavimas ir teikimas Ignalinos rajone ekstremalių situacijų metu;
- keitimasis gerąją vadybos praktika (pvz. „žaliojo koridoriaus“ modelio, atvejo vadybininko veiklos modelio perteikimas) su kitomis Ignalinos rajono sveikatos priežiūros įstaigomis;
- bendradarbiauti su kitomis sveikatos sistemos regioninėmis ar nacionalinėmis organizacijomis, perimti inovatyvius valdymo ir paslaugų organizavimo, teikimo modelius, medicinos metodus ir technologijas;
- Ignalinos rajono sveikatos priežiūros veiklos koordinavimas:
  - kitų Ignalinos rajono savivaldybės teritorijoje veikiančių sveikatos priežiūros įstaigų įtraukimas į bendradarbiavimą gerinant sveikatos priežiūros paslaugų teikimą ir organizavimą Ignalinos rajone;
  - veiklos koordinatoriaus pareigybės sukūrimas ir jo veiklos procesų organizavimas;
  - veiklos koordinavimo grupės darbo organizavimas;
  - asmens sveikatos priežiūros duomenų rinkimas ir analizė, sveikatos duomenų standartizavimas, apibendrinimas, analizė ir teikimas steigėjams ir Ignalinos rajono sprendimų priėmėjams;
  - Centro veiklos rodiklių rengimas, stebėseną ir analizė;
  - siūlymų dėl sveikatos priežiūros gerinimo Ignalinos rajone rengimas ir teikimas steigėjams ir rajono sprendimų priėmėjams.

Aukščiau aprašytų procesų valdymas Centre bus patikėtas veiklos koordinatoriui, kuriam bus įsteigta nauja pareigybė ir paskirtas atitinkamas kompetencijas bei patirtį turintis darbuotojas. Veiklos koordinatorius vykdys centro efektyvų veiklos organizavimą ir įgyvendinimo užtikrinimą. Veiklos

koordinatoriaus pareigybės aprašymas pateikiamas žemiau, o rekomenduojamas šios pareigybės aprašymo projektas pateiktas 5 priede.

### **Veiklos koordinatoriaus pareigybė**

Projekto „Inovatyvių pirminės sveikatos priežiūros paslaugų teikimo ir organizavimo modelio kūrimas ir išbandymas Ignalinos rajone“ įgyvendinimo metu Centras yra įsipareigojęs įsteigti veiklos koordinatoriaus pareigybę. Veiklos koordinatorius vykdys sveikatos centro efektyvų veiklos organizavimą ir įgyvendinimo užtikrinimą. Veiklos koordinatoriaus pareigybės aprašymo projektas pateikiamas 5 priede. Šis pareigybės aprašymo projektas parengtas remiantis aukščiau pateikta analize, bei Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro patvirtintu pavyzdiniu sveikatos reikalų koordinatoriaus pareigybės aprašymu [27].

Diegimo gairės:

- veiklos koordinatoriaus pareigybę turi įsteigti Centras, laikydamasis projekte „Inovatyvių pirminės sveikatos priežiūros paslaugų teikimo ir organizavimo modelio kūrimas ir išbandymas Ignalinos rajone“ nustatytų terminų bei projekte numatyta apimtimi [15, 25];
- veiklos koordinatoriaus pareigybės aprašymą turi patvirtinti Centro direktorius;
- Centras turi organizuoti atranką ir priimti į veiklos koordinatoriaus pareigas atitinkamą kompetenciją turintį darbuotoją.

## IV SKYRIUS DOKUMENTŲ IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Viešosios įstaigos Ignalinos rajono ligoninės ir Viešosios įstaigos Ignalinos rajono poliklinikos reorganizavimo sąlygų aprašas, 2023-10-03.
2. Viešosios įstaigos Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centro įstatai, 2025-04-17.
3. Ignalinos rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2021-10-05 įsakymas Nr.VY-628 „Dėl Viešosios įstaigos Ignalinos rajono ligoninės 2021-2023 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“.
4. Viešosios įstaigos Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centro 2024 metų veiklos ataskaita (patvirtinta Ignalinos rajono savivaldybės tarybos 2025-05-08 sprendimu Nr. T-89).
5. Viešosios įstaigos Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centro pateikta informacija.
6. Viešosios įstaigos Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centro interneto tinklalapyje pateikta informacija (<https://ignalinosrsc.lt/>).
7. VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centro darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartis vidutinis mėnesio darbo užmokestis eurais, neatskaičius mokesčių, 2025 m. (prieiga per internetą <https://ignalinosrsc.lt/administracine-informacija/informacija-apie-darbo-uzmokesti/>).
8. Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centro 2024 metų finansinių ataskaitų rinkinys (patvirtintas Ignalinos rajono savivaldybės tarybos 2025 m. gegužės 8 d. sprendimu Nr.T-89).
9. Ignalinos rajono savivaldybės 2023 metų visuomenės sveikatos stebėsenos ataskaita (šaltinis Ignalinos rajono savivaldybės visuomenės sveikatos biuras, prieiga per internetą <https://www.ignalinosvsb.lt/paslaugos/stebesena-ir-tyrimai/>).
10. Lietuvos širdies ir kraujagyslių ligų žemėlapis: raudonas signalas 12-oje savivaldybių. Lrt.lt, Sveikata, 2023-06-12 (prieiga per internetą <https://www.lrt.lt/naujienos/sveikata/682/2011024/lietuvas-sirdies-ir-kraujagysliu-ligu-zemelapis-raudonas-signalas-12-oje-savivaldybiu?srsId=AfmBOooC26Bzh-rVEXe2on-LXHBLZO9CDTvJbZMuSYxFyJzW8mZgpQXC>).
11. Informacija apie ES remiamą projektą (prieiga per internetą <https://esinvesticijos.lt/sutartys/ignalinos-rajono-savivaldybes-sveikatos-centro-sudetyje-teikiamu-sveikatos-prieziuros-paslaugu-infrastrukturos-modernizavimas>).
12. Informacija apie ES remiamą projektą (prieiga per internetą <https://www.esinvesticijos.lt/sutartys/mobilios-sveikatos-prieziuros-komandos-aprupinimas-iranga-ir-transporto-priemone-ignalinos-rajono-savivaldybeje>).
13. Informacija apie ES remiamą projektą (prieiga per internetą <https://www.esinvesticijos.lt/sutartys/stacionariu-slaugos-paslaugu-infrastrukturos-pletojimas-ir-modernizavimas-ignalinos-rajono-savivaldybeje>).
14. Informacija apie ES remiamą projektą (prieiga per internetą <https://esinvesticijos.lt/sutartys/inovatyviu-pirmines-sveikatos-prieziuros-paslaugu-teikimo-ir-organizavimo-modeliu-kurimas-ir-isbandymas-elektrenu-savivaldybeje?ordering=code%2520desc>).
15. Projekto Nr. 09-023-P-0053 projekto įgyvendinimo planas.
16. UAB „Ignalinos sveikatos centras“ interneto tinklalapyje viešai pateikta informacija (prieiga per internetą <https://iscentras.lt/>).
17. Asmens sveikatos priežiūra Visagino, Zarasų ir Ignalinos rajono savivaldybėse, Vilniaus teritorinė ligonių kasa (prieiga per internetą

[https://sam.lrv.lt/uploads/sam/documents/files/Veiklos\\_sritys/Tinklo%20reforma/Sveikatos%20paslaug%C5%B3%20analiz%C4%97s/Visaginas.pdf](https://sam.lrv.lt/uploads/sam/documents/files/Veiklos_sritys/Tinklo%20reforma/Sveikatos%20paslaug%C5%B3%20analiz%C4%97s/Visaginas.pdf)).

18. Ignalinos rajono savivaldybės 2025–2034 metų strateginis plėtros planas, patvirtintas Ignalinos rajono savivaldybės tarybos 2025 m. vasario 21 d. sprendimu Nr. T-1 (prieiga per internetą <https://ignalina.lt/doclib/ixmtolq4nyz22sndehkhd8n7k4d6y739>).
19. Ignalinos rajono savivaldybės 2025–2027 metų strateginis veiklos planas, patvirtintas Ignalinos rajono savivaldybės tarybos 2025 m. vasario 21 d. sprendimu Nr. T-2 (prieiga per internetą <https://ignalina.lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/strateginiai-planai/233>).
20. Įstaigos asmens sveikatos priežiūros licencija 1999-09-02 Nr.117.
21. Ignalinos rajono savivaldybės interneto tinklalapis (<https://ignalina.lt>).
22. Ignalinos rajono savivaldybės visuomenės sveikatos biuro interneto tinklalapis (<https://www.ignalinosvsb.lt/>).
23. BĮ Ignalinos rajono savivaldybės visuomenės sveikatos biuro Nuostatai (prieiga per internetą <https://www.ignalinosvsb.lt/administracine-informacija/nuostatai/>).
24. Bendradarbiavimo sutartis 2024-06-19 Nr. IRP-37.
25. Projekto „Inovatyvių pirminės sveikatos priežiūros paslaugų teikimo ir organizavimo modelio kūrimas ir išbandymas Ignalinos rajone“ 2025-05-05 Nr. 09-023-P-0053 sutartis.
26. Pranešimas apie sprendimą dėl projekto Nr. 09-023-P-0053 sutarties keitimo, 2025-07-31 Nr. INV-140470.
27. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2003-07-11 įsakymas Nr.V-446 „Dėl pavyzdinio sveikatos reikalų koordinatoriaus pareigybės aprašymo patvirtinimo (Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2024 m. birželio 17 d. įsakymo Nr. V-635 redakcija).
28. Ignalinos rajono savivaldybės administracijos vyr. specialisto (sveikatos reikalų koordinatoriaus) kontaktai (prieiga per internetą <https://ignalina.lt/veiklos-sritys/sveikatos-prieziura/kontaktai/265>).
29. Strateginio valdymo metodika. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021-04-28 nutarimu Nr.292 (LRV 2022-12-14 nutarimo Nr.1264 redakcija).
30. Vaida Leistrumaitė. Strateginis savivaldybių veiklos planavimo valdymas. Magistro baigiamasis darbas, Šiaulių universitetas, 2019.

**VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS  
IGNALINOS RAJONO SAVIVALDYBĖS SVEIKATOS CENTRO  
MISIJA (PROJEKTAS)**

1. VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centro misija – užtikrinti Ignalinos rajono gyventojams ir rajono svečiams kokybiškas, prieinamas, saugias ir mokslo įrodymais pagrįstas asmens sveikatos priežiūros paslaugas. Įstaiga siekia stiprinti visuomenės sveikatą, skatinti ligų prevenciją, didinti pacientų informuotumą bei kurti pagarbų, privatumą ir orumą užtikrinantį gydymo procesą.

2. VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centras orientuojasi į pirminės sveikatos priežiūros (šeimos gydytojų, psichikos sveikatos, odontologijos, slaugos ir susijusių paslaugų) paslaugų teikimą ir plėtrą Ignalinos rajono gyventojams, ligų prevencijos programų vykdymą, antrinės (specializuotos) sveikatos priežiūros paslaugų užtikrinimą, bei sveikatos priežiūros koordinavimą Ignalinos rajone.

**VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS  
IGNALINOS RAJONO SAVIVALDYBĖS SVEIKATOS CENTRO  
VIZIJA (PROJEKTAS)**

1. VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centro vizija – būti moderniu ir patikimu sveikatos centru, kuris laiku ir kokybiškai teikia asmens sveikatos priežiūros paslaugas ir yra regiono ir bendruomenės sveikatinimo lyderis.

2. VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centras siekia tapti modernia, inovatyvia ir gyventojų pasitikėjimą pelnusia sveikatos priežiūros įstaiga, kuri efektyviai organizuoja asmens sveikatos priežiūros paslaugas, jas nuolat gerina ir užtikrina jų prieinamumą visoms rajono gyventojų grupėms. Įstaiga siekia būti regiono sveikatinimo ir bendruomenės gerovės stiprinimo lyderė.

3. VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centras siekia diegti naujausius mokslu pagrįstus diagnostikos, gydymo ir slaugos būdus bei technologijas, diegia naujus sveikatos priežiūros vadybos modelius ir siekia orientuotis į pacientų individualius poreikius, taikyti individualią atvejo vadybą bei „žaliojo koridoriaus“ principus pacientams prioritetingose sveikatos priežiūros srityse (pvz. širdies-kraujagyslių ligų gydymo ir prevencijos srityje) bei siekia, kad kiekvieno paciento kelias sveikatos priežiūros sistemoje būtų aiškus, skaidrus ir suteikiantis pridėtinę vertę tiek asmeniui, tiek bendruomenei.

**VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS  
IGNALINOS RAJONO SAVIVALDYBĖS SVEIKATOS CENTRO  
VERTYBĖS (PROJEKTAS)**

1. Vši Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centras savo veikloje vadovaujasi bendražmogiškėmis vertybėmis, profesine medicinos etika bei pagarba pacientams ir partneriams. Centras puoselėja vertybes, svarbias tiek Centro santykiuose su pacientais, išorės interesantais, partneriais ir steigėjais, tiek Centro vidaus veikloje:

2. **Profesionalumas ir nuolatinis tobulėjimas:** mes dirbame atsakingai, remiamės mokslo įrodymais ir siekiame aukščiausios kokybės. Nuosekliai tobuliname kompetencijas, mokomės ir diegiame gerąsias praktikas.

3. **Pagarba, empatija ir orumas:** kiekvieną žmogų priimame su dėmesiu ir pagarba. Kuriame aplinką, kurioje pacientas jaučiasi išgirstas, suprastas ir saugus.

4. **Bendruomeniškumas ir socialinė atsakomybė:** dirbame dėl Ignalinos rajono žmonių. Bendradarbiaujame su įstaigomis, organizacijomis ir vietos bendruomene, kad prisidėtume prie sveikesnės aplinkos kūrimo.

5. **Prieinamumas ir lygių galimybių užtikrinimas:** Sveikatos priežiūra – teisė, o ne privilegija. Užtikriname, kad paslaugos būtų pasiekiamos visiems, nepriklausomai nuo socialinės padėties, amžiaus ar sveikatos iššūkių.

6. **Kokybė ir saugumas:** visus sprendimus grindžiame saugos kultūra: tikslūs procesai, skaidrūs standartai, nuolatinė rizikų kontrolė ir gerinimas.

7. **Inovatyvumas ir pažanga:** esame atviri naujoms idėjoms, technologijoms ir darbo metodams, kurie padeda greičiau, saugiau ir efektyviau spręsti pacientų problemas.

8. **Skaidrumas ir pasitikėjimas:** atsakingai naudojame viešuosius išteklius, vadovaujamės etika ir įstatymais, skatiname pasitikėjimą tarp pacientų, darbuotojų ir partnerių.

**VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS  
IGNALINOS RAJONO SAVIVALDYBĖS SVEIKATOS CENTRO  
STRATEGINIAI TIKSLAI (PROJEKTAS)**

1. VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centro strateginių tikslų projektas yra parengtas 3 metams (2026-2028 metams), vadovaujantis Strateginio valdymo metodika [29], kurioje nustatyta, kad savivaldybių ir jų įstaigų strateginiai planai sudaromi 3 metams. Strateginiai tikslai suformuluoti vadovaujantis SMART metodika bei kitais metodiniais darbais [30]. Toliau pateikiamas Centro strateginių tikslų projektas, tikslai, uždaviniai ir siekiami rodikliai suderinti su aukščiau atlikta analize bei projekto „Inovatyvių pirminės sveikatos priežiūros paslaugų teikimo ir organizavimo modelio kūrimas ir išbandymas Ignalinos rajone“ [15] tikslais.

**1 STRATEGINIS TIKSLAS: PASLAUGŲ PRIEINAMUMAS IR KOKYBĖ**

SMART tikslas: Iki 2028 m. sumažinti vidutinį paslaugų laukimo laiką 50 %.

Uždavinys	Priemonės	Atsakingi	KPI	Tarpinis terminas	Galutinis terminas
Trumpinti laukimo laiką pas gydytojus	Optimizuoti registraciją, darbo grafiką, gydytojų skaičių	Centro administracija / skyriai	Laukimo laikas dienomis	2027 – 15 %	2028 – 30 %
	Įdiegti „žaliojo koridoriaus“ modelį	Centro administracija / veiklos koordinatorius, atvejo vadybininkai	Laukimo laikas dienomis	2027 – 1-2 d.	2028 – iki 1 d.
Gerinti paslaugų kokybę	Mokymai, pacientų apklausos	Centro administracija / skyriai	Pasitenkinimo %	2027 – 85 %	2028 – 90 %

## 2 STRATEGINIS TIKSLAS: PERSONALIZUOTA PRIEŽIŪRA

SMART tikslas: Iki 2028 m. 80 % lėtinių ligų pacientų turėtų individualų priežiūros planą.

Uždavinys	Priemonės	Atsakingi	KPI	Tarpinis terminas	Galutinis terminas
Diegti atvejo vadybą	Įdarbinti atvejo vadybininkus	Centro administracija / skyriai	% pacientų su planu	2026 – 50 % (širdies-kraujagyslių ligomis sergantys pacientai, cukriniu diabetu sergantys pacientai)  2027 – 50 % (prioritetinės lėtinės ligos)	2028 – 80 %
Švietimas pacientams	Edukacijos	Centro administracija / skyriai	Dalyvių skaičius	2027 – +20 %	2028 – +40 %

### 3 STRATEGINIS TIKSLAS: PREVENCIJOS PLÉTRA

SMART tikslas: Iki 2028 m. prevencinėse programose dalyvaujančių gyventojų skaičių padidinti 50 %.

Šis tikslas suformuotas atsižvelgus į tai, kad pagal Centro 2024 m. prevencinių programų vykdymo duomenis, į programas įtraukiama vidutiniškai per metus 20-30 proc. gyventojų, kuriems pagal indikacijas (amžių, kitas indikacijas) priklauso dalyvauti prevencinėse programose. PSO rekomendacijos nurodo, kad prevencinės programos efektyvios (tiek sveikatos stiprinimo, tiek kaštų-naudos požiūriu) tik tada, kai jose dalyvauja ne mažiau 70 proc. tikslinės grupės. Taigi, padidinus tikslinės grupės dalyvavimą 50 proc., būtų pasiektas PSO rekomenduojamas rodiklis.

Uždavinys	Priemonės	Atsakingi	KPI	Tarpinis terminas	Galutinis terminas
Informavimo kampanijos	Socialinė reklama	Centro	Programų dalyviai	2026 +15% 2027 +30%	2028 +50%
Bendradarbiavimas su bendruomene	Renginiai seniūnijose	Centro administracija	Akcijų skaičius	2027 – 15	2028 – 30

#### 4 STRATEGINIS TIKSLAS: PERSONALO PLĖTRA

SMART tikslas: Iki 2028 m. sumažinti darbuotojų kaitą iki 15 %.

Šis tikslas yra rekomendacinis, atsižvelgiant į Lietuvos tendencijas. Centro darbuotojų kaitos duomenys nėra pateikiami už 2024 m., nes po Ignalinos rajono PSPC ir ligoninės sujungimo, darbuotojų pokyčių dinamikos stebėseną dar yra trumpesnė nei 1 m. Centras turėtų peržiūrėti šio tikslo aktualumą ir rodiklius 2026 m. pradžioje, palyginęs 2024 ir 2025 metų tendencijas.

Uždavinys	Priemonės	Atsakingi	KPI	Tarpinis terminas	Galutinis terminas
Motyvacijos sistema	Skatinimo programa	Centro administracija	Kaitos %	2027 – 18 %	2028 – 15 %
Kvalifikacija	Mokymai	Centro administracija / skyriai	% apmokytų darbuotojų	2027 – 60 %	2028 – 70 %

## 5 STRATEGINIS TIKSLAS: INFRASTRUKTŪRA IR IT

SMART tikslas: Iki 2028 m. atnaujinti diagnostinę ir informacinę bazę 50 %.

Uždavinys	Priemonės	Atsakingi	KPI	Tarpinis terminas	Galutinis terminas
IT modernizavimas	Sistemų atnaujinimas	Centro administracija	Sistemų skaičius	2027 – 75 %	2028 – 100 %
Medicinos įranga	Investicijos	Centro administracija	Atnaujinta įranga	2027 – 25 %	2028 – 50 %

**VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS  
IGNALINOS RAJONO SAVIVALDYBĖS SVEIKATOS CENTRO  
KOORDINATORIAUS PAREIGINIAI NUOSTATAI**

**I SKYRIUS  
BENDROSIOS NUOSTATOS**

1. Šie pareiginiai nuostatai nustato koordinatoriaus teises, pareigas ir kompetenciją.
2. Koordinatoriumi VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centre gali dirbti asmuo, turintis aukštąjį ar jam prilygintą sveikatos mokslų studijų krypties grupės, arba teisės studijų krypties grupės, arba socialinių mokslų studijų krypties grupės, arba ekonomikos studijų krypties, arba viešojo administravimo studijų krypties išsilavinimą.
3. Koordinatorius privalo turėti ne mažesnę nei dviejų metų darbo stažą sveikatos priežiūros srityje.
4. Koordinatorius savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstaigų įstatymais, Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymais, Lietuvos Respublikos psichikos sveikatos priežiūros įstatymais, Lietuvos Respublikos pacientų teisių ir žalos sveikatai atlyginimo įstatymu, Lietuvos Respublikos sveikatos draudimo įstatymu, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro bei Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymais ir kitais teisės aktais, reglamentuojančiais sveikatos priežiūros teikimą, taip pat VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centro įstatais (nuostatais), direktoriaus įsakymais, vidaus tvarkos taisyklėmis, šia pareigine instrukcija ir kitais teisės aktais.

**II SKYRIUS  
PAPILDOMA INFORMACIJA**

5. Koordinatorius pavaldus:
  - 5.1. VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centro direktoriui.

**III SKYRIUS  
TEISĖS**

6. Koordinatorius turi teisę:
  - 6.1. turėti darbui reikalingas priemones ir sąlygas;
  - 6.2. teikti pasiūlymus tiesioginiam vadovui ir (ar) įstaigos vadovui ir kitoms institucijoms dėl VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centro veiklos tobulinimo;
  - 6.3. turėti saugias darbo sąlygas.
  - 6.4. koordinatorius turi ir kitų teisių, nustatytų Lietuvos Respublikos teisės aktuose.

**IV SKYRIUS  
FUNKCIJOS**

7. Koordinatorius vykdo šias funkcijas:

- 7.1. vykdo VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centro efektyvų veiklos organizavimą, koordinuoja Centro padalinių paslaugų teikimą;
- 7.2. koordinuoja VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centro strategijos rengimą;
- 7.3. vykdo VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centro veiklos strategijos rodiklių stebėseną (sveikatos rodiklių duomenų rinkimas, konsolidavimas, apdorojimas, ataskaitų rengimas ir pateikimas);
- 7.4. rengia ir teikia ataskaitas VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centro direktoriui, VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centro steigėjams ir kitoms suinteresuotoms institucijoms;
- 7.5. organizuoja išorinę komunikaciją veiklos koordinavimo klausimais;
- 7.6. organizuoja bendradarbiavimą su kitomis Ignalinos rajono asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros įstaigomis;
- 7.7. priima sprendimus neaiškiais ar ginčytiniais paslaugų teikimo atvejais konkreitiems pacientams;
- 7.8. Ignalinos rajone įvykus ekstremaliosioms situacijoms organizuoja asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimą Centre;
- 7.9. vykdo kitus, su rajono sveikatos priežiūros veiklos koordinavimo veikla susijusius, darbus.

## **V SKYRIUS ATSAKOMYBĖ**

8. Sveikatos centro koordinatorius už padarytas klaidas, aplaidumą, netinkamą pareiginiuose nuostatuose nurodytų funkcijų vykdymą, už pareigų viršijimą ar jų neatlikimą, darbo drausmės pažeidimus atsako Lietuvos Respublikos įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka.

---

Su pareiginais nuostatais susipažinau, sutinku ir įsipareigoju juos vykdyti:

---

Vardas, pavardė, parašas, data

**VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS  
IGNALINOS RAJONO SAVIVALDYBĖS SVEIKATOS CENTRO  
KOKYBĖS POLITIKA (PROJEKTAS)**

1. VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centras (toliau – Centras), būdamas Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos dalimi, jaučia ypatingą atsakomybę už teikiamų asmens sveikatos priežiūros paslaugų kokybę. Centro kokybės politika yra parengta, vadovaujantis Ignalinos rajono savivaldybės strateginiais dokumentais bei pabrėžia Centro, kaip Ignalinos rajono asmens sveikatos priežiūros įstaigos, teikiančios sveikatos priežiūros paslaugas Ignalinos rajono gyventojams ir rajono svečiams, bei koordinuojančios sveikatos priežiūros veiklą rajone, specifiškumą.

2. VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centro **misija** – užtikrinti Ignalinos rajono gyventojams ir rajono svečiams kokybiškas, prieinamas, saugias ir mokslo įrodymais pagrįstas asmens sveikatos priežiūros paslaugas. Įstaiga siekia stiprinti visuomenės sveikatą, skatinti ligų prevenciją, didinti pacientų informuotumą bei kurti pagarbų, privatumą ir orumą užtikrinantį gydymo procesą. Centras orientuojasi į pirminės sveikatos priežiūros (šeimos gydytojų, psichikos sveikatos, odontologijos, slaugos ir susijusių paslaugų) paslaugų teikimą ir plėtrą Ignalinos rajono gyventojams, ligų prevencijos programų vykdymą, antrinės (specializuotos) sveikatos priežiūros paslaugų užtikrinimą bei sveikatos priežiūros koordinavimą Ignalinos rajone.

3. VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centro **vizija** – būti moderniu ir patikimu sveikatos centru, kuris laiku ir kokybiškai teikia asmens sveikatos priežiūros paslaugas ir yra regiono ir bendruomenės sveikatinimo lyderis. Centras siekia tapti modernia, inovatyvia ir gyventojų pasitikėjimą pelnusia sveikatos priežiūros įstaiga, kuri efektyviai organizuoja asmens sveikatos priežiūros paslaugas, jas nuolat gerina ir užtikrina jų prieinamumą visoms rajono gyventojų grupėms. Įstaiga siekia būti regiono sveikatinimo ir bendruomenės gerovės stiprinimo lyderė. Centras siekia diegti naujausius mokslu pagrįstus diagnostikos, gydymo ir slaugos būdus bei technologijas, diegia naujus sveikatos priežiūros vadybos modelius ir siekia orientotis į pacientų individualius poreikius, taikyti individualią atvejo vadybą bei „žaliojo koridoriaus“ principus pacientams prioritetingose sveikatos priežiūros srityse (pvz. širdies-kraujagyslių ligų gydymo ir prevencijos srityje) bei siekia, kad kiekvieno paciento kelias sveikatos priežiūros sistemoje būtų aiškus, skaidrus ir suteikiantis pridėtinę vertę tiek asmeniui, tiek bendruomenei.

4. VšĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centras savo veikloje vadovaujasi bendražmogiškais vertybėmis, profesine medicinos etika bei pagarba pacientams ir partneriams. Centras puoselėja vertybes, svarbias tiek Centro santykiuose su pacientais, išorės interesantais, partneriais ir steigėjais, tiek Centro vidaus veikloje:

4.1. **Profesionalumas ir nuolatinis tobulėjimas:** mes dirbame atsakingai, remiamės mokslo įrodymais ir siekiame aukščiausios kokybės. Nuosekliai tobuliname kompetencijas, mokomės ir diegiame gerąsias praktikas.

4.2. **Pagarba, empatija ir orumas:** kiekvieną žmogų priimame su dėmesiu ir pagarba. Kuriame aplinką, kurioje pacientas jaučiasi išgirstas, suprastas ir saugus.

4.3. **Bendruomeniškumas ir socialinė atsakomybė:** dirbame dėl Ignalinos rajono žmonių. Bendradarbiaujame su įstaigomis, organizacijomis ir vietos bendruomene, kad prisidėtume prie sveikesnės aplinkos kūrimo.

4.4. **Prieinamumas ir lygių galimybių užtikrinimas:** Sveikatos priežiūra – teisė, o ne privilegija. Užtikriname, kad paslaugos būtų pasiekiamos visiems, nepriklausomai nuo socialinės padėties, amžiaus ar sveikatos iššūkių.

4.5. **Kokybė ir saugumas:** visus sprendimus grindžiame saugos kultūra: tikslūs procesai, skaidrūs standartai, nuolatinė rizikų kontrolė ir gerinimas.

4.6. **Inovatyvumas ir pažanga:** esame atviri naujoms idėjoms, technologijoms ir darbo metodams, kurie padeda greičiau, saugiau ir efektyviau spręsti pacientų problemas.

4.7. **Skaidrumas ir pasitikėjimas:** atsakingai naudojame viešuosius išteklius, vadovaujamės etika ir įstatymais, skatiname pasitikėjimą tarp pacientų, darbuotojų ir partnerių.

5. Kokybės politika peržiūrima ne rečiau kaip kartą per metus, atsižvelgiant į pacientų ir darbuotojų poreikius bei veiklos rezultatus. Vadybos sistemos veiksmingumas kasmet vertinamas, siekiant nuolatinio jos gerinimo. Kokybės politika taikoma visose Centro veiklos srityse. Ji viešai skelbiama VŠĮ Ignalinos rajono savivaldybės sveikatos centro patalpose pacientams prieinamoje vietoje ir interneto svetainėje: <https://ignalinosrsc.lt/>.