AB Birštono sanatorijos „Versmė“

2021-2025 m.

VEIKLOS STRATEGIJA

B. Sruogos g. 9, LT-59209 Birštonas
Tel. (8 319) 65662
faks. (8 319) 65663
versme@versme.com
www.versme.com

TURINYS

1. ĮVADAS ... 3

2. IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ ... 3

2.1. STRATEGINIAI, POLITINIAI IR TEISINIAI VEIKSNIAI ... 3

2.2. FINANSINIAI IR EKONOMINIAI VEIKSNIAI ... 4

2.3. SOCIALINIAI VEIKSNIAI ... 7

2.4. TECHNOLOGINIAI VEIKSNIAI ... 10

2.5. EKOLOGINIAI VEIKSNIAI ... 11

2.6. KONKURENCINĖ APLINKA IR VEIKSNIAI ... 11

3. VIDINĖ ĮMONĖS APLINKOS ANALIZĖ ... 12

3.1. TEISINIS STATUSAS ... 12

3.2. APTARNAUJAMA TERITORIJA ... 12

3.3. TEIKIAMOS PASLAUGOS ... 13

3.4. IŠTEKLIAI ... 18

3.5. FINANSINIAI RESURSAI ... 20

3.6. VEIKLOS VALDYMAS IR ORGANIZAVIMAS ... 25

3.7. BENDRADARBIAVIMAS ... 26

3.8. SSGG ANALIZĖ ... 27

4. STRATEGINĖS ĮMONĖS VEIKLOS VYSTYMO KRYPTYS ... 32

4.1. TIKSLAI IR UŽDAVINIAI ... 32

4.2. PRIEMONĖS ... 33

1. ĮVADAS

AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ yra ribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo, įsikūręs viename iš šalies kurortų. Pagal savo veiklos pobūdį sanatorija yra specializuota gydymo ir poilsio įstaiga, veikianti pagal LR sveikatos priežiūros įstaigų įstatymą. Sanatorija šio ir kitų įstatymų bei teisės aktų nustatyta tvarka teikia reabilitacinio sanatorinio gydymo bei sveikatinimo paslaugas Lietuvos Respublikos ir užsienio šalių piliečiams (suaugusiems).

Situacija sveikatos apsaugos bei sveikatos turizmo srityje yra nuolat kintanti. Nuolatinius pokyčius lemia senėjanti visuomenė, sparčiai besivystančios sveikatos technologijos, ekonominė ir socialinė šalies bei Europos Sąjungos situacija, augantys pacientų ir sveikatos priežiūros darbuotojų lūkesčiai ir poreikiai bei kt.. Atsižvelgiant į tai, reikalinga nuolatinė esamos situacijos stebėsena ir vertinimas, gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių bei nuolatinis tobulėjimas.

AB Birštono sanatorijos ,,Versmė” veiklos strategija siekiama išgryninti ir nustatyti pagrindines įmonės veiklos kryptis bei jų tikslus, į kuriuos įmonė orientuosis 2021-2025 metų laikotarpiu.

2. IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ

Šioje dalyje analizuojami sanatorijos veiklai turintys įtakos strateginiai, politiniai, teisiniai, finansiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai, ekologiniai ir konkurenciniai veiksniai.

2.1. Strateginiai, politiniai ir teisiniai veiksniai

Valstybės pažangos strategijoje ,,Lietuva 2030”, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015, sveikatos srityje numatyta pagrindinį dėmesį skirti sveikos gyvensenos ugdymui, sveikatos išsaugojimui, ligų profilaktikai, ankstyvai ligų diagnostikai, siekiant prailginti Lietuvos gyventojų sveiko gyvenimo trukmę, kadangi sveika visuomenė yra sumanios, tvarios ir įtraukios ekonomikos prielaida.

2021-2030 m. Nacionaliniame pažangos plane, patvirtintame Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998, vienas iš numatytų strateginių tikslų - didinti gyventojų socialinę gerovę ir įtrauktį, stiprinti sveikatą ir gerinti Lietuvos demografinę padėtį. Numatoma gerinti visuomenės sveikatą – visų pirma skatinti sveikatos tausojimą ir stiprinimą, keisti žmonių gyvenimo būdą, elgseną, ugdyti atsakingą požiūrį į sveikatą, taip pat gerinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę, siekiant didinti gydymo priemonių veiksmingumą ir gerinti rezultatus. Turizmo srityje numatoma geriau naudoti turizmo potencialą šalies pažangai – laikantis darnumo principų ir taikant inovatyvius sprendimus, skaitmeninimo galimybes, specializuojant paslaugas konkrečioms rinkoms, tikslinėms grupėms. Taip pat, siekiant telkti ir kryptingai orientuoti pastangas, prioritetas bus teikiamas naujų mokslo žinių, technologijų, naujų produktų pagal sumaniosios specializacijos prioritetus kūrimui, komercinimui ir diegimui, daugiausia dėmesio skiriant didžiausio potencialo sritims, tokioms kaip gyvybės mokslai, inžinerinė pramonė, informacinės ir komunikacinės technologijos. Be to, įtvirtintas Inovatyvumo (kūrybingumo) horizontalusis principas suvokiamas kaip inovatyvių ir veiksmingiausių veikimo būdų paieška ir taikymas, efektyvus mokslo ir verslo bendradarbiavimas, mokslinių tyrimų ir mokslo pažangos rezultatų, naujų technologijų taikymas, kūrybiškų sprendimų paieška šaliai aktualiems iššūkiams įveikti, didesnei vertei, geresnės kokybės paslaugoms ir produktams visose valstybės veiklos srityse kurti.

Lietuvos sveikatos 2014–2025 m. programoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Seimo 2014 m. birželio 26 d nutarimu Nr. XII-964, atsižvelgiant į esamą šalies gyventojų sveikatos situaciją, iškeltas pagrindinis tikslas – pasiekti, kad 2025 metais šalies gyventojai būtų sveikesni ir gyventų ilgiau, pagerėtų gyventojų sveikata ir sumažėtų sveikatos netolygumai.

Sveikesnės visuomenės rodiklių siekimas numatomas skiriant didelį dėmesį gyventojų ligų profilaktikai, fizinio aktyvumo, sveikos

gyvensenos skatinimui, sveikatos raštingumo didinimui, gyventojų aktyvesnio dalyvavimo prevencinėse ligų programose skatinimui, pagrindinių lėtinių neinfekcinių ligų (kraujotakos sistemos, piktybinių navikų) bei traumų ir nelaimingų atsitikimų prevencijai ir valdymui, sergamumo tuberkulioze mažinimui bei kitais veiksmais. Medicininė reabilitacija ir sanatorinis gydymas tiesiogiai prisideda prie gyventojų sveikatos išsaugojimo ir stiprinimo.

Apibendrinimas

Pagrindiniai politiniai, strateginiai ir teisiniai veiksniai yra orientuoti į Lietuvos gyventojų sveikatos išsaugojimą ir stiprinimą, ypatingą dėmesį skiriant ligų profilaktikai, sveikatos išsaugojimui, ankstyvai diagnostikai, gydymui, o tai sukuria prielaidas tolesniam AB Birštono sanatorijos ,,Versmė“ vystymui ir tobulinimui, tačiau teisinių prielaidų, leidžiančių manyti apie ženkliai didesnį medicininės reabilitacijos paslaugų vystymą nacionaliniu lygiu, nenustatyta. Taip pat strateginiuose dokumentuose didelis dėmesys skiriamas gyventojų sveikos gyvensenos skatinimui, jų sveikatos raštingumo didinimui, kas tiesiogiai prisideda prie paslaugų, prisidedančių prie gyventojų sveikatos išsaugojimo ir stiprinimo, paklausos didėjimo. Turizmo srityje – skatinamos inovacijos, mokslo žiniomis paremti efektyvūs sprendimai.

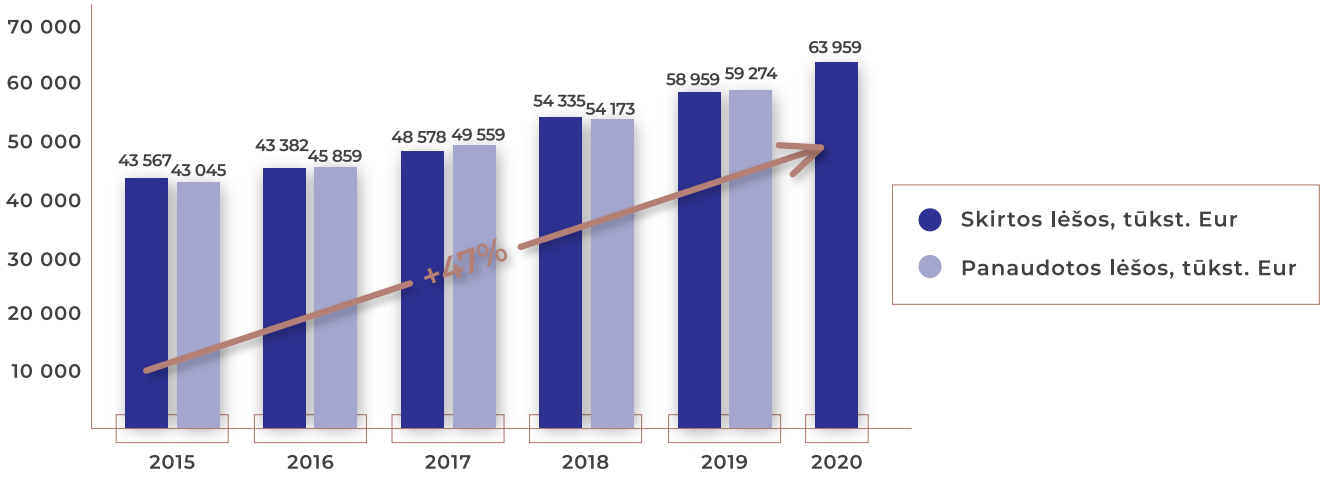
2.2. Finansiniai ir ekonominiai veiksniai

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, einamosios sveikatos priežiūros išlaidos 2019 m. sudarė 3,42 mlrd. Eur ir, palyginti su 2018 m., padidėjo 448 mln. Eur. Vieno šalies gyventojo sveikatos priežiūrai 2019 m. vidutiniškai buvo išleista 1223,8 Eur, ir tai 162,8 Eur (15,3 proc.) daugiau nei 2018 m. ir 256 Eur (26,5 proc.) daugiau nei 2017 m. 2019 m. einamųjų sveikatos priežiūros išlaidų lyginamoji dalis sudarė 7 proc. (2018 m. – 6,6 proc.) bendrojo vidaus produkto.

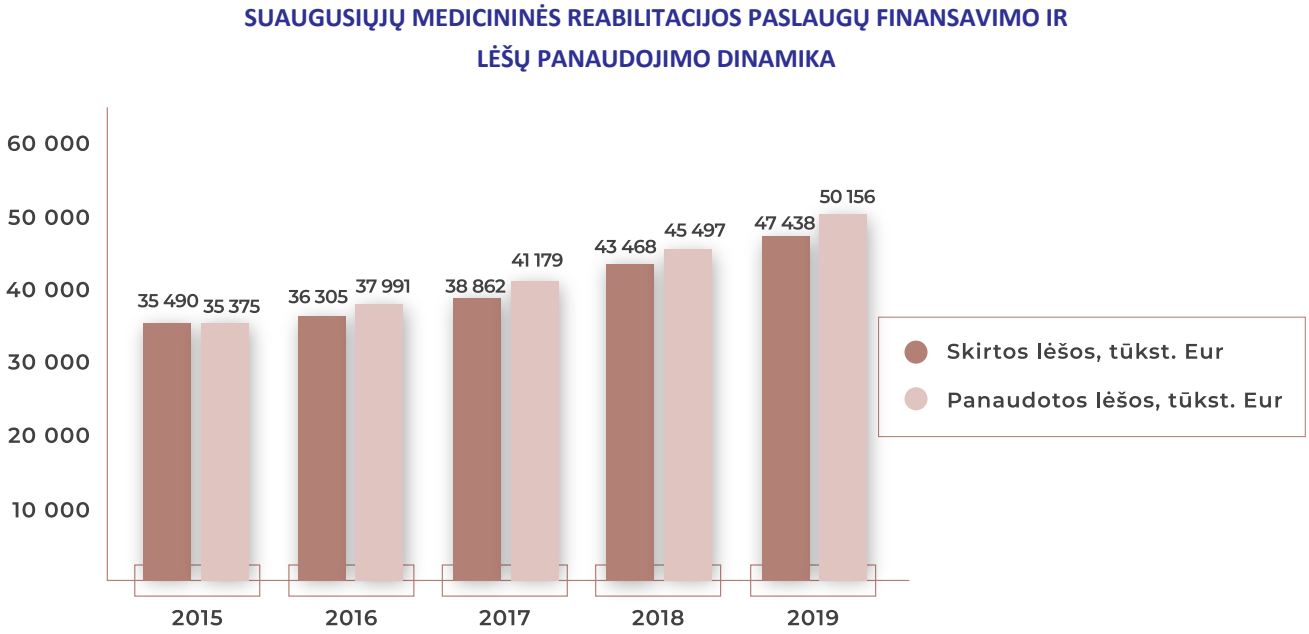
Privalomojo sveikatos draudimo fondo (toliau – PSDF) biudžetas kasmet išlieka augantis: 2018 m. išlaidoms numatyta – 1 763 809 Eur, 2019 m. – 2 059 792 Eur, 2020 m. – 2 304 658 Eur, tačiau stebimas augimo mažėjimas (2019 m. PSDF augimas siekė 16,8 proc., 2020 m. – 11,9 proc.). PSDF biudžeto išlaidų dalis medicininei reabilitacijai ir sanatoriniam gydymui 2018 ir 2019 m. nesikeitė ir sudarė 2,86 proc. nuo visų išlaidų, tuo tarpu 2020 m. medicininei reabilitacijai ir sanatoriniam gydymui suplanuota lėšų dalis nuo visų išlaidų buvo šiek tiek mažesnė ir siekia 2,78 proc. (*šaltinis - Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto rodiklių patvirtinimo įstatymai*).

Remiantis Valstybinės ligonių kasos duomenimis, medicininės reabilitacijos paslaugų finansavimas kasmet išlieka augantis.

MEDICININĖS REABILITACIJOS PASLAUGŲ FINANSAVIMO IR LĖŠŲ PANAUDOJIMO DINAMIKA

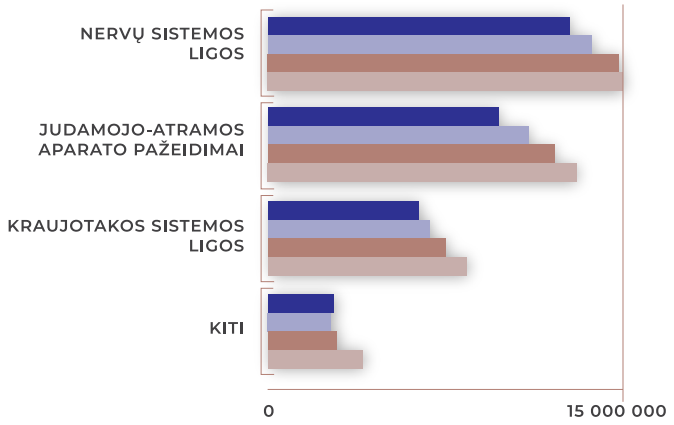


1 pav. Medicininės reabilitacijos paslaugų finansavimo PSDF biudžeto lėšomis dinamika
Šaltinis: Valstybinės ligonių kasos (toliau – VLK) duomenys, 2020 m., www.vlk.lt



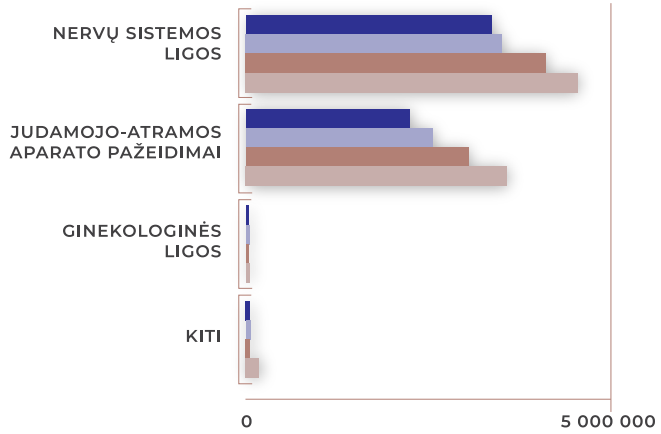
Daugiausiai PSDF lėšų skiriama nervų sistemos ligų, judamojo-atramos aparato pažeidimų bei kraujotakos sistemos ligų medicininei reabilitacijai.

SUAUGUSIŲJŲ STACIONARINĖS MEDICININĖS REABILITACIJOS PASLAUGŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL PROFILIUS, PSDF LĖŠOS (EUR)



	KITI	Kraujotakos sistemos ligos	Judamojo-atramos aparato pažeidimai	Nervų sistemos ligos
2016	2 797 930	6 357 387	9 813 209	12 803 543
2017	2 727 426	6 805 766	11 084 581	13 679 634
2018	2 925 894	7 525 882	12 175 672	14 884 434
2019	3 988 088	8 379 741	13 062 638	16 317 702

SUAUGUSIŲJŲ AMBULATORINĖS MEDICININĖS REABILITACIJOS PASLAUGŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL PROFILIUS, PSDF LĖŠOS (EUR)



	KITI	Ginekologinės ligos	Judamojo-atramos aparato pažeidimai	Nervų sistemos ligos
2016	2 797 930	52 310	2 273 645	3 378 348
2017	2 727 426	60 669	2 574 704	3 534 178
2018	2 925 894	52 817	3 074 029	4 132 866
2019	3 988 088	64 479	3 581 473	4 550 817

2 pav. Suaugusiųjų medicininės reabilitacijos paslaugų finansavimas PSDF biudžeto lėšomis pagal profilius 2016-2019 m.

Šaltinis: VLK duomenys, 2020 m., www.vlk.lt

Bendras sveikatos priežiūros finansavimas PSDF biudžeto lėšomis po truputį kasmet auga, tačiau taip pat auga sveikatos priežiūros įstaigų išlaidos tiek specialistų darbo užmokesčiui, tiek prekėms ir paslaugoms.

Medicininės reabilitacijos (tiek stacionarinės reabilitacija II, tiek ambulatorinės II ir I, tiek palaikomojo gydymo) paslaugų įkainiai, kuriais apmokamos paslaugos iš PSDF, pastaruoju metu augo (2020 m. įkainis 8 proc. buvo didesnis nei 2019 m.).

Remiantis Lietuvos banko paskutinėmis prognozėmis (2020-09-28) dėl Lietuvos ekonomikos raidos ir perspektyvų, dėl pandemijos Covid-19 sukelto neapibrėžtumo, konkrečios prognozės nėra aiškios. Prognozuojama, jog 2020 m. bendrasis vidaus produktas sumažės 2 proc., 2021 m. planuojamas apie 3,1 proc. bendrojo vidaus produkto augimas. Šios prielaidos remiasi tuo, jog tikėtinas medicininis sprendimas kovai su virusu bus rastas ir pasieks plačiąją visuomenę ne anksčiau nei 2021 m., tad iki tol spartesnį ekonomikos augimą ribos didelis epidemiologinis ir ekonominis neapibrėžtumas. Taip pat papildomai sudaryti kiti du galimi scenarijai: palankusis ir atšiaurusis. Pagal atšiaurųjį planą šalies ekonomika prieš krizę stebėtą lygį pasieks tik 2022 m. Prognozuojama, kad 2020 m. privatusis vartojimas sumažės 2,4 proc., o 2021 m. kils ir sieks 3,9 proc.

Apibendrinimas

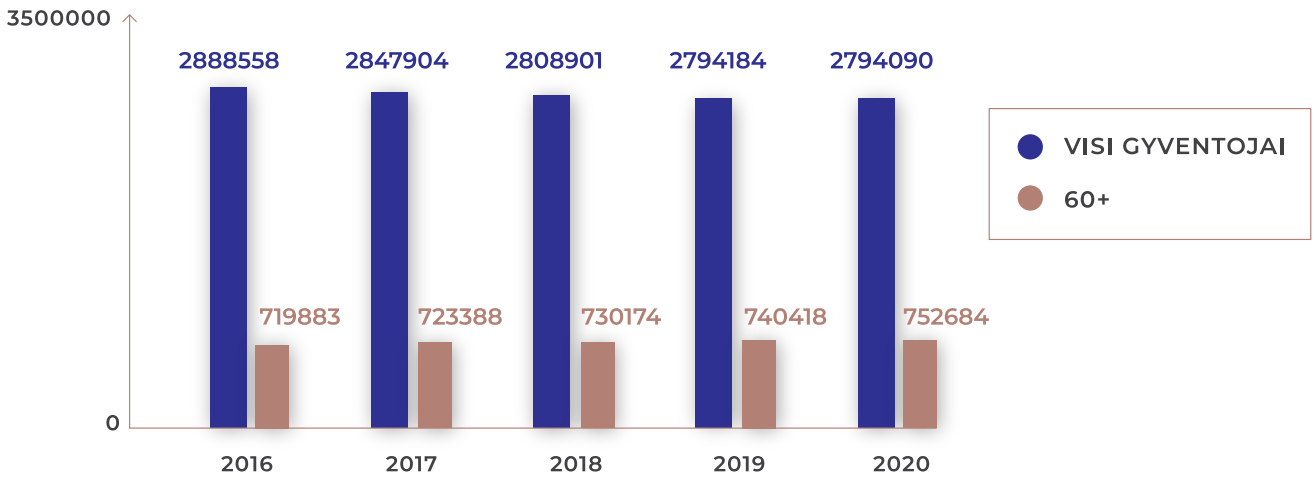
Augantis sveikatos priežiūros paslaugų finansavimas PSDF biudžeto lėšomis sudaro prielaidas tolesniam medicininės reabilitacijos paslaugų teikimui ir vystymui. Tačiau tuo pačiu augančios išlaidos vieno asmens sveikatos priežiūrai, tiesiogiai įtakoja įstaigų finansinę būklę, o tuo pačiu sveikatos priežiūros paslaugų teikimą ir organizavimą, todėl reikalinga nuolat vertinti įmonės patiriamas išlaidas ir, esant poreikiui, spręsti iškylančias problemas. Padidėjęs neapibrėžtumas ir pablogėjusi padėtis darbo rinkoje dėl Covid-19, mažina privatų prekių ir paslaugų vartojimą ir tikėtinai ankstesnį lygį (iki pandemijos) pasieks tik 2022 m.

2.3. Socialiniai veiksniai

Sveikata yra žmogaus vertybė ir gyvenimo pagrindas, kuris turi būti pakankamai tvirtas, kad būtų sėkmingai sprendžiami kasdienio gyvenimo klausimai, įveikiami socialiniai ir ekonominiai iššūkiai. Visuomenės sveikata yra nacionalinis turtas ir kapitalas, kurio saugojimas ir puoselėjimas yra svarbiausias valstybės tikslas, užtikrinantis šalies socialinę ir ekonominę plėtrą. Sveiki ir darbingi žmonės – šalies ekonomikos augimo ir tvaraus vystymosi garantas.

Nors per pastarąjį dešimtmetį Lietuvos gyventojų sveikatos būklė pagerėjo, šioje srityje Lietuva dar gerokai atsilieka nuo daugumos ES šalių, o vyrų ir moterų sveikatos būklė labai skiriasi.

Gyventojai. Bendra demografinė situacija Lietuvoje išlieka neigiama, per pastaruosius 5 metų nuolatinių gyventojų skaičius Lietuvoje ir toliau mažėjo (sumažėjo apie 4 proc.), tačiau vyresnio amžiaus gyventojų (60 m. ir vyresni) skaičius augo (apie 4,5 proc.). Vidutinė tikėtina gyvenimo trukmė Lietuvoje per pastaruosius 5 metus ilgėjo nuo 74,5 m. (2017 m.) iki 76,4 metų (2019 m.) - Lietuvos statistikos departamento duomenys. Visi šie rodikliai rodo visuomenės senėjimą Lietuvoje. Analogiška situacija yra ir visoje ES.



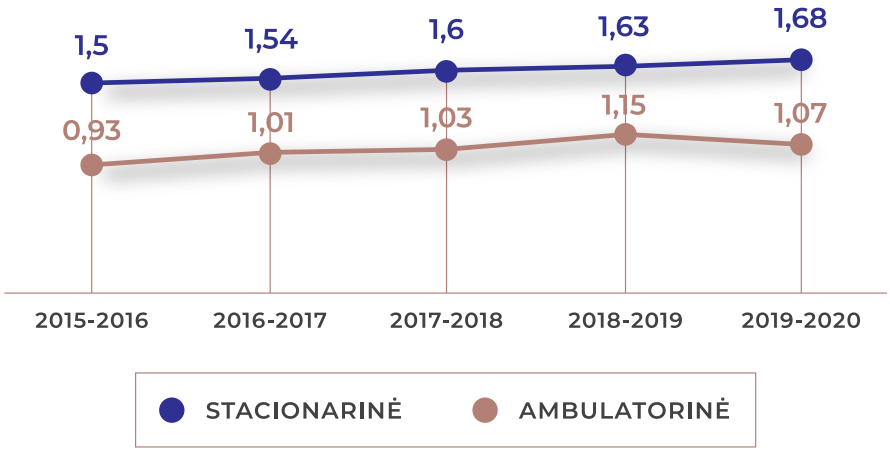
3 pav. Nuolatinių gyventojų skaičius Lietuvoje

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Senėjančią visuomenę taip pat atspindi demografinės senatvės koeficientas (pagyvenusių (60 metų ir vyresnio amžiaus) žmonių skaičius, tenkantis šimtui vaikų iki 15 metų amžiaus). 2016 m. šis rodiklis Lietuvoje buvo 129, o 2020 m. – 132.

Gyventojų sergamumas. Lietuvos gyventojų mirtingumo struktūra jau daugelį metų išlieka nepakitusi: vyrauja kraujotakos sistemos ligos, piktybiniai navikai ir išorinės mirties priežastys. Gyventojų atsainus požiūris, nepakankamas rūpinimasis savo sveikata, nesusiformavusi atsakomybė už savo sveikatą, mažas fizinis aktyvumas, sveikos gyvensenos principų neatitinkantis gyvenimo būdas, paplitę žalingi įpročiai ir pan. lemia didelį lėtinių neinfekcinių ligų rizikos veiksnių (aukšto kraujospūdžio, dislipidemijos ir kt.) paplitimą.

Medicininės reabilitacijos paslaugų, apmokamų PSDF biudžeto lėšomis, vartojimas. Remiantis Valstybinės ligonių kasos duomenimis, ambulatorinės ir stacionarinės reabilitacijos atvejų kiekis, tenkantis 100-ui prisirašiusiųjų prie pirminės asmens sveikatos priežiūros įstaigų gyventojų, Lietuvoje išlieka augantis.



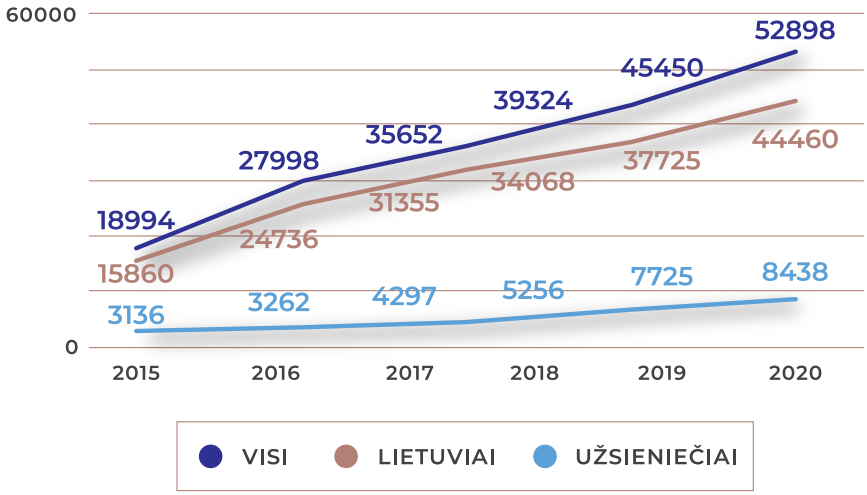
4 pav. Ambulatorinės ir stacionarinės medicininės reabilitacijos atvejų skaičius, tenkantis 100-ui prie pirminės asmens priežiūros įstaigų prisirašiusių gyventojų, Lietuvoje

Šaltinis: Valstybinės ligonių kasos duomenys

Ambulatorinės reabilitacijos paslaugų suaugusiems tarpe vyrauja nervų sistemos ligos bei judamojo-atramos aparato pažeidimai, stacionarinės reabilitacijos paslaugų suaugusiems skaičiuje vyrauja judamojo-atramos aparato pažeidimai, nervų sistemos ligos bei kraujotakos sistemos ligos. Reikėtų pažymėti, jog šių paslaugų vartojimas atskirose savivaldybėse yra labai

netolygus ir kai kurių savivaldybių gyventojų šių paslaugų vartojimas 30 proc. ir daugiau viršija šalies vidurkį. Tuo tarpu ambulatorinės reabilitacijos paslaugų vartojimo stebimi dar didesni netolygumai: kai kurių savivaldybių gyventojų vartojimas 30 proc. ir daugiau viršija šalies vidurkį, tuo tarpu nemažoje dalyje savivaldybių šis rodiklis yra 30 proc. ir daugiau mažesnis nei šalies vidurkis. Birštono savivaldybės gyventojams tiek ambulatorinių, tiek ir stacionarinių medicininės reabilitacijos paslaugų vartojimas pastaraisiais metais yra net kelis kartus didesnis nei šalies vidurkis.

Komercinių paslaugų vartojimas. Nagrinėjant apgyvendintų turistų skaičius Birštone, matyti, jog tiek lietuvių, tiek užsieniečių turistų, apgyvendintų sanatorijose ir reabilitacijos įstaigose, skaičius nuo 2014 m. nuolat augo. Lietuvių turistų, apgyvendintų sanatorijose ir reabilitacijos įstaigose, skaičius nuo 2015 m. iki 2019 m. išaugo 80 proc., užsienio turistų – beveik 160 proc. Be abejonės, tikėtina, 2020-2021 m. dėl Covid-19 ekstremalios situacijos tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje, užsienio turistų skaičius bus mažesnis, tačiau valstybės siūlomos lengvatos bei parama Lietuvos verslui šiek tiek kompensuoja patiriamus dėl to nuostolius.



5 pav. Turistų skaičius Birštono sanatorijose ir reabilitacijose įstaigose
Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, turistų apgyvendinimo vietų skaičius Birštono sanatorijose ir reabilitacijos centruose nuo 2016 m. iki 2019 m. išaugo net 75 proc.

VIETŲ SKAIČIUS SANATARIJOSE IR REABILITACIJOS CENTRUOSE	2016	2017	2018	2019
BIRŠTONO MIESTE	811	973	1310	1422

Vidutinis nakvynių skaičius 2019 m. Birštono sanatorijose ir reabilitacijos centruose – 5,13 d., lietuvių – 4,48 d., užsieniečių – 8,57 d. Vidutinės užsienio turisto išlaidos vienos kelionės metu po truputį mažėja ir 2019 m. buvo 325 Eur. Įvertinus 2019 m. Birštono sanatorijose ir reabilitacijos centruose esantį apgyvendinimo vietų skaičių (1422), bendrą jiems suteiktų nakvynių skaičių (271289), apgyvendintų turistų skaičių (52898), matyti, jog bendras sanatorijose esamų turistams skirtų vietų užimtumas vidutiniškai siekė 52 proc. Tai rodo atsiradusį galimų priimti papildomų turistų didžiulį potencialą (iki 100 tūkst. per metus, jei vidutinis nakvynių skaičius tiek lietuvių tiek ir užsieniečių išliktų analogiškas 2019 m. rodikliams) Birštono mieste.

Apibendrinimas.

Įvertinus socialinius veiksnius, matyti, jog senėjanti visuomenė ir su tuo susijęs augantis gyventojų sergamumas (nors ir mažėjant gyventojų skaičiui), sudaro pagrindą medicininės reabilitacijos paslaugų, apmokamų PSDF biudžeto lėšomis, vartojimo augimui, todėl paklausa išlieka auganti. Komercinių paslaugų srityje taip pat turistų skaičius nuolat auga, tačiau dėl Covid-19 situacijos, bent 2 metus tikėtini mažesni turistų srautai. Prognozuojami ypač mažesni užsieniečių turistų srautai, tačiau dėl Covid-19 lietuviai dažniau renkasi poilsį Lietuvoje, todėl manytina, jog laikinas paslaugų vartojimo ir su tuo susijusių pajamų nuosmukis nebus labai ženklus. Apgyvendinimo vietų Birštono sanatorijose ir reabilitacijos centruose pasiūla ženkliai išaugo, todėl ypač komerciniams klientams yra sukurtos didelės šių paslaugų pasirinkimo galimybės.

2.4. Technologiniai veiksniai

Besivystančios technologijos, gyventojų užimtumas vis labiau skatina naudoti nuotolines paslaugas, keistis duomenimis ir pan.

Spartus naujų technologijų vystymasis medicinos srityje leidžia vis efektyviau diagnozuoti ir gydyti susirgimus, atitinkamai auga pacientų lūkesčiai, taip pat auga specialistų poreikiai naudotis pažangiomis ir mokslo įrodymais pagrįstomis technologijomis diagnozuojant ir gydant susirgimus.

Šalyje plėtojamas internetas, el. sveikatos sistema sudaro galimybes vis daugiau paslaugų perkelti į elektroninę erdvę, keistis duomenimis su kitomis įstaigomis, pacientais, tuo pačiu būtina užtikrinti pacientų duomenų saugą ir konfidencialumą. Skaitmeninės Europos programoje pabrėžiama, kad prioritetas turėtų būti skiriamas superkompiuterijos, dirbtinio intelekto, kibernetinio saugumo, aukšto lygio skaitmeninių įgūdžių ir skaitmeninių technologijų plataus naudojimo užtikrinimui visose ekonomikos srityse ir visuomeniniame gyvenime.

Taip pat tiek nacionaliniu, tiek ES lygiu skatinama ieškoti inovatyvių paslaugų teikimo būdų, investuoti į mokslo įrodymais pagrįstas technologijas.

Apibendrinimas

Technologijų plėtra yra neatsiejama, nuolatinė bei artimiausių metų viso sveikatos priežiūros sektoriaus, tame tarpe, turėtų būti ir AB Birštono sanatorijos ,,Versmė“, strateginė veiklos vystymo kryptis.

2.5. Ekologiniai veiksniai

Klimato kaita yra viena didžiausių šių dienų mūsų aplinkosauginių, socialinių ir ekonominių grėsmių. Tyrimai rodo, kad pasaulyje vidutinė oro ir vandenynų temperatūra kyla, vis greičiau tirpsta sniegynai ir ledynai, kyla vidutinis jūros lygis. Labai tikėtina, kad vienas labiausiai klimato atšilimą skatinančių veiksnių yra su žmogaus veikla susijęs šiltnamio dujų išmetimas. Tai daro poveikį natūralioms ekosistemoms, žmogaus sveikatai ir vandens ištekliams. Remiantis Europos aplinkos agentūros duomenimis, norint sustabdyti klimato kaitą, būtina žymiai sumažinti visame pasaulyje išmetamų šiltnamio dujų kiekį ir viena iš priemonių apima iškastinio kuro deginimo mažinimą elektros gamybos, transporto, pramonės ir buities sektoriuose.

Tvarus ekonomikos augimas – tai vienas pagrindinių pastarojo laikotarpio Europos Sąjungos tikslų. Visame pasaulyje trūksta gamtinių išteklių, todėl dabar gamintojų ir vartotojų pagrindiniu uždaviniu tapo siekis mažesnėmis sąnaudomis gauti daugiau, gaminti ir vartoti kitaip. Reikalinga kurti daugiau vertės mažesnėmis sąnaudomis, mažesne kaina ir daryti minimalų poveikį aplinkai. Todėl reikalinga plėtoti ekologiškus sprendimus, siekiant prisidėti prie sparčios klimato kaitos mažinimo, mažinti vis didėjančius energijos ir išteklių poreikius. Šioje politikoje skatinami dalyvauti visi sektoriai bei vartotojai. Veiksmai apima priemones, tokias kaip: žalieji pirkimai, energijos taupymas, efektyvus išteklių naudijimas, ekologiškų inovacijų kūrimas ir skatinimas bei kt.

Apibendrinimas

Ekologiška, švari ir saugi aplinka yra vienas iš esminių aplinkos veiksnių, lemiančių žmonių sveikatą, todėl prisidėjimas prie ekologiškų sprendimų įgyvendinimo turi būti neatsiejama visų, tame tarpe ir sveikatos priežiūros sektoriaus įmonių ir įstaigų, strategijos dalis.

2.6. Konkurencinė aplinka ir veiksniai

Esminė konkurencija su kitomis panašiomis sveikatos priežiūros įstaigomis nuolat vyksta dėl pacientų/klientų bei dėl specialistų. Konkurencija dėl sveikatos priežiūros specialistų – svarbus konkurencijos aspektas teikiant asmens sveikatos priežiūros paslaugas, kadangi aukštos kvalifikacijos, pripažinimą turintis, žinomas specialistas padeda pritraukti pacientus.

Pacientai/klientai sveikatos priežiūros paslaugų gavimui turi teisę savarankiškai pasirinkti konkrečias sveikatos priežiūros įstaigas. Pacientų pasitenkinimas įstaiga bei jos teikiamomis sveikatos priežiūros bei kitomis paslaugomis lemia įstaigos laimėjimą konkurencinėje aplinkoje. Iki šiol gerėjant gyventojų ekonominei situacijai, bei didinant gyventojų sąmoningumą dėl savo sveikatos išsaugojimo ir stiprinimo, auga ir galinčių/norinčių susimokėti už sveikatos priežiūros paslaugas gyventojų skaičius.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis 2019 m. Lietuvoje iš viso buvo 23 sanatorijos ir reabilitacijos centrai (Birštone – 4, Druskininkuose – 6, Palangoje – 8, Vilniaus m. – 2, Kauno raj. – 1, Biržų raj. – 1, Varėnos raj. – 1). Dažniausiai Lietuvos gyventojai reikalingų medicininės reabilitacijos paslaugų gavimui renkasi arčiausiai jų gyvenamosios vietos esančius paslaugų teikėjus, todėl įvertinus teritorijas, iš kur daugiausiai atvyksta pacientų, esminiai AB Birštono sanatorijos ,,Versmė“ konkurentai yra Birštono mieste esančios sanatorijos ir reabilitacijos centrai. Vystant sveikatos turizmą, esminiai sanatorijos konkurentai Lietuvoje yra Birštono ir Druskininkų miestuose įsikūrusios sanatorijos ir reabilitacijos centrai, kadangi gydymui/sveikatinimui naudoja panašius natūralius gamtinius išteklius.

Nuo 2016 m. iki 2019 m. apgyvendinimo vietų Druskininkų sanatorijose ir reabilitacijos centruose skaičius išaugo beveik 6 proc. (nuo 2492 iki 2635). Atsižvelgiant į apgyvendintų turistų Druskininkų sanatorijose ir reabilitacijos centruose skaičių (2019 m. – 62196), bendrą jiems šiose įstaigose suteiktų nakvynių skaičių (2019 m. – 607884), matyti, jog bendras sanatorijose ir

reabilitacijos centruose esamų turistams skirtų vietų užimtumas vidutiniškai siekė apie 63 proc., o tai reiškia, jog čia yra sudarytos galimybės priimti žymiai daugiau turistų.

Pažymėtina, jog Birštono miesto sanatorijose ir reabilitacijos centruose vidutinis 1 asmeniui tenkantis nakvynių skaičius 2019 m. buvo 5,1 dienos (lietuvio – 4,5 dienos, užsieniečio – 8,5 dienos), tuo tarpu Druskininkų miesto sanatorijose ir reabilitacijos centruose – 9,8 dienos (lietuvio – 7,2 dienos, užsieniečio – 13,6 d.). Iš to darytina išvada, jog Druskininkuose turistai renkasi ilgesnį poilsį.

Papildomai, sveikatinimo paslaugų klientų pasirinkimui labai didelę įtaką turi aplinka, nesusijusi su pačia sanatorija ar reabilitacijos centru, t. y. įvairūs renginiai, šventės, lankytinos vietos, atrakcijos bei pan., kadangi dažnai sveikatinimas yra derinamas su atostogomis, poilsiu, naujais atradimais ir pažinimu, naujais potyriais.

Apibendrinimas

Susiduriant su pakankamai didele panašaus pobūdžio sveikatos priežiūros įstaigų konkurencija ypatingas dėmesys turi būti skiriamas pacientų ir klientų poreikių ir lūkesčių vertinimui bei tenkinimui, apimant sveikatos priežiūros paslaugų pasiūlą, technologijas, paslaugų organizavimą ir teikimą, suteikiant informaciją ir siūlant papildomas atrakcijas.

3. VIDINĖ ĮMONĖS APLINKOS ANALIZĖ

3.1. Teisinis statusas

AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ teikia licencijuotas stacionarines ir ambulatorines medicininės reabilitacijos paslaugas suaugusiesiems pagal 1999 m. įmonei Valstybinės akreditavimo sveikatos priežiūros tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos išduotą licenciją Nr. 622. Sanatorijos teikiamos paslaugos skaidytinos į privalomojo sveikatos draudimo fondo (toliau – PSDF) biudžeto lėšomis apmokamas asmens sveikatos priežiūros paslaugas (reabilitacija II, palaikomoji reabilitacija, ambulatorinė reabilitacija I, ambulatorinė reabilitacija II) pagal sudarytą sutartį su Kauno teritorine ligonių kasa (toliau – TLK), taip pat komercines paslaugas, už kurias gyventojai moka savo lėšomis (toliau – komercinės paslaugos).Papildomai sanatorijos klientams teikiamos ir kitos paslaugos, siekiant visapusiškai tenkinti jų poreikius, didinant įmonės patrauklumą (apgyvendinimas, maitinimas, transportavimas, laisvalaikio praleidimo, konferencijų organizavimo ir kt.).

Vaikams medicininės reabilitacijos paslaugos neteikiamos, kadangi tam nėra sudarytų teisinių prielaidų, tačiau klientams, atvykusiems kartu su vaikais, teikiamos sveikatinimo ir kitos paslaugos (apgyvendinimo, maitinimo, apsilankymo mineralinio vandens baseine).

Apibendrinimas.

Įmonė paslaugas teikia jau daugiau kaip 50 metų, įmonėje yra sudarytos teisinės prielaidos įvairių tiek ambulatorinės, tiek stacionarinės reabilitacijos paslaugų suaugusiems teikimui, taip pat sveikatinimo paslaugų teikimui, todėl yra galimybė įvairių gyventojų grupių sveikatos priežiūros poreikių tenkinimui.

3.2. Aptarnaujama teritorija

Pagrindinė AB Birštono sanatorijos ,,Versmė” aptarnaujama teritorija yra Kauno TLK zona, t. y. Kauno ir Marijampolės apskritys, kadangi didžiausią TLK apmokamų pacientų dalį (apie 70 proc.) sudaro būtent iš šios teritorijos atvykstantys pacientai, taip pat nemaža dalis pacientų atvyksta iš Vilniaus ir Panevėžio apskričių.. Tuo tarpu, komerciniai klientai atvyksta į sanatoriją iš visos Lietuvos, taip pat iš įvairių užsienio valstybių (daugiausiai iš Vokietijos, taip pat Izraelio, be to paskutiniais metais matomas Latvijos komercinių klientų skaičiaus augimas).

Apibendrinimas

Kadangi pacientai, kuriems medicininės reabilitacijos paslaugos apmokamos PSDF biudžeto lėšomis, patys savarankiškai turi teisę pasirinkti konkrečią asmens sveikatos priežiūros įstaigą tiek dėl stacionarinių, tiek ir dėl ambulatorinių medicininės reabilitacijos paslaugų gavimo, o komerciniai klientai yra visiškai laisvi rinktis, sanatorijos žinomumo gerinimas, teikiamų paslaugų pristatymas, naudos pacientui viešinimas gali pritraukti papildomus tiek pacientų, tiek ir klientų srautus iš kitų šalies teritorijų ir/ar kitų užsienio šalių.

3.3. Teikiamos paslaugos

Sanatorijoje paslaugos šiuo metu (2021 m.) teikiamos trijuose atskiruose korpusuose: A, B ir C. Pacientų ir komercinių klientų apgyvendinimui (be papildomai vaikams ar šeimos nariams pristatomų lovų arba kambarių poilsio zonose išskleidžiamų sofų) iš viso yra 317 vietų. Apgyvendinimo vietų skaičius kiekviename iš korpusų:

A korpusas – 113 kambarių (194 vietos), iš kurių 76 kambariai (128 vietos) TLK pacientams ir 37 kambariai (66 vietos) komerciniams klientams (korpusas buvo rekonstruojamas 2018 m. rugpjūčio - 2020 m. liepos mėn., todėl paslaugų teikimas šiuo laikotarpiu buvo labai apribotas);

B korpusas – 51 kambarys (82 vietos) (komerciniams klientams);

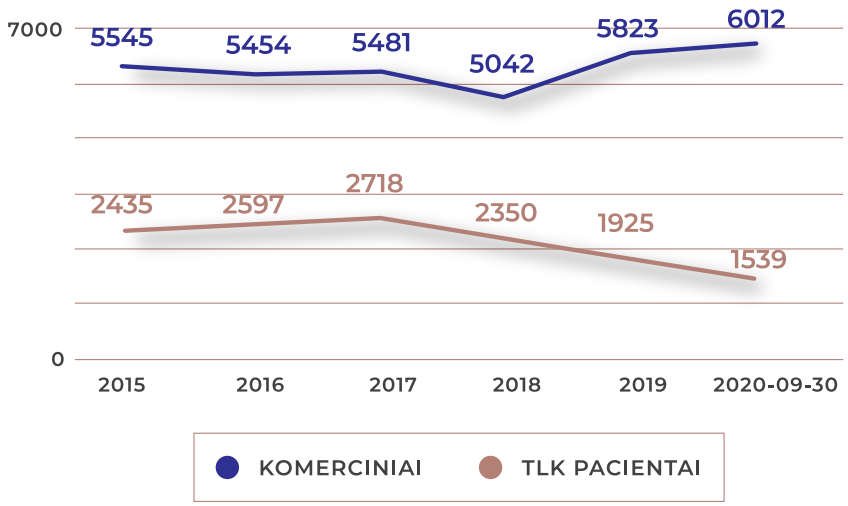
C korpusas – 24 kambariai (41 vieta) (komerciniams klientams).

Analizuojant pastarųjų metų vietų užimtumą sanatorijoje matyti, jog vietų užimtumas, proc.

	2016	2017	2018	2019	IKI 2020-09-30
TLK pacientai	78	83	85	94	77
Komerciniai klientai	62	57	64	73	41
IŠ VISO:	70	70	75	84	56

2 lentelė

Bendras nuo 2015 m. iki 2019 m. laikotarpio aptarnautų TLK pacientų ir komercinių klientų skaičius išliko iš esmės pastovus, įvertinant tai, jog nuo 2018 m. rugpjūčio mėn. buvo uždarytas A korpusas ir jame paslaugos iš esmės neteikiamos arba teikiamos labai ribotai iki 2020 m. liepos mėn. 2020 m. dėl Covid-19 ir paskelbtos ekstremalios situacijos šalyje AB Birštono sanatorijoje ,,Versmė“ paslaugos komerciniams klientams iš viso nebuvo teikiamos kovo-gegužės mėnesiais, tačiau nuo 2020 m. rugpjūčio mėn. pradėjus paslaugų teikimui naudoti renovuotą A korpusą, paslaugų vartotojų skaičius ženkliai augo.



6 pav. TL pacientų ir komercinių klientų skaičius 2015-2020-09-30 m. laikotarpiu
Šaltinis: AB Birštono sanatorijos ,,Versmė" duomenys

Stacionarinės medicininės reabilitacijos paslaugos. Sanatorijoje teikiamos stacionarinės Reabilitacija II paslaugos. Šios paslaugos sudaro didžiausią dalį sanatorijos visų suteikiamų sveikatos priežiūros paslaugų pagal sutartį su TLK. Vidutinė pacientų reabilitacijos trukmė – 19,5 dienos. Vertinant paskutinių metų rezultatus matyti gan ženklus suteiktų paslaugų skaičiaus sumažėjimas, tačiau to esminė priežastis – A korpuso, kuriame ir apgyvendinami būtent šie pacientai, renovacija 2018-2020 m. laikotarpiu.

	2016	2017	2018	2019	2020-09-30
Pacientų, gavusių stacionarinės reabilitacijos II paslaugas, skaičius	1870	1991	1705*	1281*	1048*
Lovadieniai	36510	39191	33291	24776	19874

3 lentelė

*dėl A korpuso renovacijos paslaugų teikimas buvo apribotas (buvo naudojamos komerciniams klientams skirtos vietos)

Bendrai asmens sveikatos priežiūros įstaigoms taikoma praktika dėl metinių sutarčių su TLK sudarymo (dėl paslaugų apmokėjimo PSDF biudžeto lėšomis) yra ta, jog atsižvelgiama į praėjusių metų konkrečios įstaigos suteiktų atitinkamų paslaugų apimtis. Ši praktika taip pat taikoma ir sanatorijoms nuo 2020 m. (iki tol nebuvo taikoma). Atsižvelgiant į tai, jog dėl A korpuso renovacijos buvo sumažėję pacientų srautai sanatorijoje, papildomai įvertintos teisinės galimybės sudaryti sutartį dėl iki A korpuso renovacijos buvusių apimčių paslaugų apmokėjimo. Pažymėtina, jog LR sveikatos apsaugos ministro 2020-05-06 įsakymas Nr. V-1079 ,,Dėl medicininės reabilitacijos ir sanatorinio (antirecidyvinio) gydymo bei psichosocialinės reabilitacijos paslaugų apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo" 2020 m. birželio mėn. buvo pakeistas, įtraukiant nuostatą dėl galimos didesnės sutartinės sumos dėl medicininės reabilitacijos paslaugų apmokėjimo PSDF biudžeto lėšomis, jei pastatas, kuriame teikiamos šios paslaugos buvo renovuojamas ir dėl to sumažėjo paslaugų apimtys. Atsižvelgiant į tai, nuo 2020 m. metinės paslaugų apimtys prognozuojamos ne mažesnės kaip iki A korpuso renovacijos.

Ambulatorinės medicininės reabilitacijos paslaugos. Sanatorijoje teikiamos ambulatorinės reabilitacijos I ir II paslaugos. Šios paslaugos ypatingos tuo, jog PSDF biudžeto lėšomis apmokamas tik paslaugų teikimas, t. y. nei nakvynė, nei maitinimas neapmokamas, todėl šias paslaugas dažniausiai renkasi Birštono miesto ir apylinkių gyventojai, arba pacientai, kurie papildomai už apgyvendinimo paslaugas bei maitinimą apmoka nuosavomis lėšomis. Ambulatorinės reabilitacijos I paslaugas sanatorijoje renkasi tik labai nedidelė pacientų dalis. Įvertinus pastarųjų metų tendencijas, stebimas ambulatorinės reabilitacijos II paslaugų apimčių mažėjimas.

	2016	2017	2018	2019	2020-09-30
Pacientų, gavusių stacionarinės reabilitacijos I paslaugas, skaičius	12	18	10	11	8
Pacientų, gavusių stacionarinės reabilitacijos II paslaugas, skaičius	616	624	544	551	410

4 lentelė

Palaikomosios reabilitacijos paslaugos. Palaikomosios reabilitacijos paslaugų apimtys sanatorijoje pastaruosius keletą metų išlieka daugiau mažiau pastovios. Papildomai būtina įvertinti tai, jog dėl A korpuso rekonstrukcijos šių paslaugų teikimas buvo šiek tiek sutrikęs. Vidutinė tokių pacientų gulėjimo trukmė sanatorijoje – 19,6 dienos.

	2016	2017	2018	2019	2020-09-30
Pacientų, gavusių palaikomosios reabilitacijos paslaugas, skaičius	99	85	91*	82*	73*
Lovadieniai	1948	1683	1751	1632	1452

5 lentelė

**dėl korpuso A renovacijos paslaugų teikimas buvo apribotas*
(buvo naudojamos komerciniams klientams skirtos vietos)

Komercinės paslaugos. Komercinių klientų skaičius, tiek lietuvių, tiek užsieniečių, bei paslaugų naudojimosi trukmė sanatorijoje pastaruosius metus (2016-2019 m.), išliko daugiau mažiau pastovus. 2020 m. dėl Covid-19 paskelbtos ekstremalios situacijos ir tam tikrų suvaržymų, AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ nuo kovo mėn. vidurio iki gegužės mėnesio pabaigos iš viso neteikė paslaugų komerciniams klientams, o 2020 m. birželio ir liepos mėn. komercinių klientų srautas buvo ženkliai sumažėjęs ir tik 2020 m. rugpjūčio mėn. pasiekė ankstesnį paslaugų apimties lygį, be to, dėl A korpuso renovacijos buvo sumažėjusi sanatorijos komerciniams klientams skirtų vietų pasiūla. Vertinant užsieniečiams teikiamas paslaugas, daugiausiai į sanatoriją atvyksta Vokietijos gyventojų (85-90 proc. nuo visų užsieniečių), taip pat Izraelio, Latvijos, Lenkijos, Švedijos, Rusijos, Norvegijos, Baltarusijos ir kitų šalių gyventojai, kurių kiekiai kasmet keičiasi. Užsieniečiai dažniausiai sanatorijoje renkasi ilgesnį poilsį, trunkantį 2 savaites, tuo tarpu lietuvių poilsis vidutiniškai trunka 4 dienas. Taip pat papildomai teikiamos sveikatinimo paslaugos savaitgaliams. 2020 m. dėl Covid-19 ekstremalios situacijos keičiasi komercinių klientų, kurie naudojasi teikiamomis paslaugomis, struktūra sanatorijoje: stebimas gan ženklus lietuvių augimas ir gan ženklus užsieniečių mažėjimas, mažėja savaitgalių klientų skaičius.

6 lentelė

	2016	2017	2018	2019	2020-09-30
Komercinių klientų (lietuvių) skaičius	2675	4116	3594	4533	5520
Lovadieniai (lietuvių)	16007	15716	13835	16611	16747
Komercinių klientų (užsieniečių) skaičius	1601	1365	1448	1290	394
Lovadieniai (užsieniečių)	20146	17773	18371	16231	4516
Savaitgalių klientų skaičius	753	721	555	394	105

Atsižvelgiant į pakankamai didelę konkurenciją rinkoje, bei siekiant tobulėti bei labiau tenkinti klientų poreikius, nuo 2019 m. pradėtos teikti ir komercinės medicininės reabilitacijos paslaugos, skirtos asmenims norintiems, tačiau negaunantiems TLK apmokamų medicininės reabilitacijos paslaugų, taip pat asmenims, norintiems pratęsti reabilitacinį gydymą savo lėšomis. Nuo 2019 m. išplėstas procedūrų asortimentas: pradėta teikti grupiniai jogos užsiėmimai, veido ir kūno ajurvediniai masažai, limfodrenažinis masažas, įrengti nauji fizioterapijos ir aromaterapijos kabinetai, nuo 2020 m. vidurio įvestos naujos 3 sveikatinimo programos. Siekiama suaktyvinti savaitgalių paslaugas ištisus metus. Taip pat, augant lietuvių turistų, galinčių ir norinčių susimokėti už paslaugas, paklausai, tikslinga orientuotis į šeimų su vaikais poilsį ir jiems pritaikytų paslaugų teikimą.

Kitos paslaugos. Sanatorijoje be medicininės reabilitacijos bei sveikatinimo paslaugų iki 2017 m. pabaigos buvo teikiamos konferencijų organizavimo paslaugos, tačiau šiuo metu nebeteikiamos dėl nudėvėtos ir nepatrauklios infrastruktūros. Apgyvendinimo bei maitinimo paslaugos teikiamos asmenims, tiesiog norintiems apsistoti sanatorijoje, pasižvalgyti po Birštoną ir pan. Vertinant šių paslaugų suteikimo apimtis, matyti jų mažėjimo tendencija. Šis mažėjimas, tikėtinai, yra sąlygotas

konkurencinės aplinkos bei apgyvendinimo paslaugų pasiūlos ženklaus išaugimo Birštono mieste.

	2017	2018	2019
Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugomis besinaudojančių klientų skaičius	132	192	99

7 lentelė

Siekiant įvertinti pacientų nusiskundimus ir lūkesčius, renkami sanatorijos paslaugų vartotojų atsiliepimai (taip pat yra galimybė atsiliepimą užpildyti ir pateikti interneto svetainėje), kurie nagrinėjami ir aptariami kiekvieną savaitę. 2019 m. apklausos rezultatai: atsiliepimus pateikė 336 asmenys, iš kurių 67, gaunantys TLK apmokamas paslaugas, 250 įsigiję komercines paslaugas sanatoriniam gydymui, 19 pasirinkę savaitgalio procedūras. Sanatorijos pasirinkimą daugiausiai lėmė kaina ir patogi sanatorijos vieta, trečioje vietoje – draugų rekomendacija. Apie 90 proc. visų atsakiusių, sanatorijos teikiamas paslaugas (registratūros, gydytojų, procedūras atlikusių darbuotojų darbą, paskirtas procedūras, gyvenimo sąlygas ir švarą kambariuose, maitinimą bei aptarnavimą valgykloje, informaciją apie procedūras ir vidaus tvarką) įvertino gerai ir labai gerai ir tai yra geras rodiklis. Tuo tarpu daugiausiai neigiamų ir patenkinamų atsiliepimų sulaukė tokios paslaugos kaip maitinimas, švara kambariuose, informacija apie procedūras ir vidaus tvarka, taip pat gydytojo darbas bei paskirtos procedūros.

Apibendrinimas

Apibendrinant sanatorijos veiklos analizę matyti, jog iš esmės veiklos pobūdis nesikeitė: ir toliau teikiamos stacionarinės bei ambulatorinės medicininės reabilitacijos paslaugos, apmokamos PSDF biudžeto lėšomis, suaugusiems, komercinės sanatorinio gydymo ir sveikatinimo paslaugos tiek Lietuvos, tiek ir užsienio šalių gyventojams. Nuo 2017 m. nebeteikiamos konferencijų organizavimo paslaugos. Per paskutinius 3 metus stebimas kai kurių paslaugų (ambulatorinė reabilitacija II, sveikatinimo savaitgalių paslaugos, apgyvendinimas) apimties sumažėjimas, kuris grindžiamas tik tuo, jog korpusas A, kuriame būtent teikiamos šios paslaugos, buvo renovuojamas 2018-2020 m. Įvertinus sanatorijos turimų vietų užimtumo rodiklius, matyti galimybės papildomų tiek TKL pacientų, tiek komercinių klientų aptarnavimui, o įvertinus vartotojų atsiliepimus, matyti tobulintinos sritys: maitinimas, švara, baseino renovavimas, geresnis informavimas apie teikiamas paslaugas.

3.4. Ištekliai

Darbuotojai. 2020 m. viduryje AB Birštono sanatorijoje ,,Versmė“ dirbo 204 darbuotojai, iš kurių 20 gydytojų, 13 masažuotojų, 26 bendrosios praktikos slaugytojai, 6 slaugytojų padėjėjai, 13 kineziterapeutų, 5 ergoterapeutai, 8 registratoriai, 36 valgyklos darbuotojai, 12 administracijos darbuotojų, 16 ūkinio padalinio darbuotojų ir 49 kiti darbuotojai (valytojai, gėlininkas, biuvetės prižiūrėtojas ir kt.).

Iš visų sanatorijoje dirbančių sveikatos priežiūros specialistų apie 65-70 proc. atvyksta iš kitų miestų, likusi dalis – vietiniai Birštono miesto gyventojai.

Sanatorijos darbuotojai – vyresnio amžiaus asmenys. Daugeliui iš jų trūksta šiuolaikinių įgūdžių (pvz. nemokama naudotis kompiuteriu, kalbų žinių trūkumas, nemokėjimas naudotis ir taikyti šiuolaikines technologijas). Darbuotojų skaičius sanatorijoje kito neženkliai: 2016 m. – 197 darbuotojai, 2020 m. – 204 darbuotojai. Dažniausiai vyksta natūrali kaita, kai vyresnio amžiaus darbuotojus keičia jaunesni specialistai. Kol kas pavyksta užtikrinti reikalingus specialistus paslaugų teikimui, tačiau nuolatinis trūkumas juntamas dėl tokių specialistų, kaip fizinės medicinos ir reabilitacijos gydytojai, dietistas, maisto technologas, taip pat reikalingi ir kiti specialistai, tokie kaip viešųjų pirkimų specialistas, rinkodaros specialistas, auditorius. Darbuotojai nuolat motyvuojami: organizuojami įvairūs renginiai tiek darbuotojams, tiek jų vaikams, renkami ir apdovanojami ilgus metus ir sąžiningai atliekantys darbą darbuotojai, skiriamos piniginės išmokos, darbuotojai turi galimybę pasinaudoti sanatorijoje teikiamomis procedūromis ir pasidaryti tyrimus su 70 proc. nuolaida, tam tikriems darbuotojams (su aukštuoju išsilavinimu arba tam tikrų specialybių darbuotojai, kurių trūksta), kurie gyvena toliau nei 30 km yra apmokamos kelionės į ir iš darbo išlaidos, be to sanatorijos valgykloje darbuotojai gali pavalgyti už 1,30 Eur.

Didelė dalis specialistų (gydytojų, masažuotojų, registratorių) yra teigiamai vertinami sanatorijos pacientų ir klientų – net 38 specialistams buvo pareikšta atskira padėka per 2019 m.

Siekiant toliau kryptingai įgyvendinti darbuotojų motyvacines priemones tikslinga periodiškai atlikti vidinius darbuotojų nuomonės ir motyvacijos tyrimus bei įvertinus rezultatus įgyvendinti darbuotojus skatinančius veiksmus, taip pat siekiant išlikti konkurencingiems, būtina investuoti į reikalingų specialistų pritraukimą, esamų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą.

Statiniai ir patalpos. Paslaugų teikimui naudojami trys korpusai (A, B ir C), adresu B. Sruogos g. 6 ir B. Sruogos g. 9, Birštonas. 2020 m. baigtas sanatorijos A korpuso (adresu B. Sruogos g. 6, Birštonas, unikalus pastato Nr. 1298-7000-9011) kapitalinis remontas, atnaujintos tiek klientų ir pacientų apgyvendinimo patalpos, tiek paslaugų teikimo patalpos, įsigyta nauja įranga (masažo, fizioterapijos, inhaliacijų, haloterapijos, aromaterapijos), baldai. Nuo 2020 m. liepos mėn. pradėtos teikti paslaugos šiame korpuse. Papildomai atnaujintos prie sanatorijos esančios viešosios erdvės, prisidedant prie Birštono kaip kurorto aplinkos gerinimo: modernizuotas prie J. Ruzgo skulptūros esantis fontanas, atnaujinta biuvetė, kurioje įkurta prekybos vieta. Taip pat suremontuoti A korpuso valgyklos (unikalus pastato Nr. 1298-7000-9033) stogai, valgyklos salės, prekybos vietos patalpos, įrengta kavinė, atremontuotos kineziterapijos ir ergoterapijos salės, psichoterapijos patalpos. Tačiau papildomai yra poreikis atnaujinti taip vadinamą mažąją gydyklą, C korpuso (adresu B. Sruogos g. 9, Birštonas) patalpas, konferencijų salę bei B korpuso (adresu B. Sruogos g. 9, Birštonas) gyvenamuosius kambarius, atnaujinti juose naudojamą įrangą, inventorių (pakeisti lovas, fotelius, užuolaidas, chalatus ir pan.), suremontuoti gydyklų bendrąsias erdves, baseiną ir kt., prie korpusų įrengti rūkymui skirtas vietas, kadangi yra toks poreikis. Be to, tikslinga investuoti į reikalingos infrastruktūros sukūrimą grožio paslaugų teikimui sanatorijos lankytojams.

Įranga. Paslaugų teikimui naudojama medicinos bei kita reikalinga įranga yra nuolat atnaujinama pagal galimybes, todėl ir toliau numatomas jos atnaujinimas pagal poreikį. Taip pat siekiant didinti reabilitacijos efektyvumą, būti konkurencingiems, teikti naujausiais mokslo įrodymais pagrįstas medicininės reabilitacijos paslaugas, tikslinga nuolat vertinti ir pagal galimybes investuoti į pažangių bei įrodymais pagrįstų efektyvių technologijų medicininės reabilitacijos srityje diegimą (pvz. neinvaziniai

smegenų stimuliatoriai, virtualios realybės įranga ir kt.[1]), kurios papildytų natūralius gydomuosius veiksnius ir sukurtų pridėtinę vertę tiek pacientams, tiek ir dirbančiam personalui.

Gamtiniai ir kiti ištekliai (priemonės). Sanatorijoje sveikatinimo ir sveikatingumo paslaugoms (procedūroms) naudojami peloidai (durpės) iš Prienų rajone, Kašonių kaime esančio ir sanatorijai „Versmė“ priklausančio karjero. Šių peloidų atitikimą gamtinių sveikatos veiksnių kokybės reikalavimams patvirtina Nacionalinės visuomenės sveikatos centro prie Sveikatos apsaugos ministerijos 2020 m. gegužės 6 d. sertifikatas Nr. (2-11 14.3.15) BSV-8110, sertifikatas galioja 5 metus nuo jo išdavimo dienos. Stebima naudojamų peloidų išteklių mažėjimo tendencija, tad preliminariai nuo 2023 m. atsiras šių išteklių trūkumas, todėl AB Birštono sanatorija ,,Versmė” jau strategiškai planuoja ir ieško alternatyvių veiksmingų purvo ir/ar alternatyvių natūralių išteklių (pvz. sapropelio), kurie galėtų būti naudojami gydomosioms procedūroms, šaltinių.

Taip pat sanatorijoje sveikatinimo ir sveikatingumo paslaugoms naudojamas aukštos mineralizacijos (21,9-22,9 g/l) vanduo, išgaunamas iš AB Birštono sanatorijai ,,Versmė” priklausančio gręžinio Nr. 18778, įrengto 1975 m. Mineralinis vanduo išgaunamas iš 245-260 m. gylio, vandens rodikliai nustatytu periodiškumu nuolat vertinami (atliekamas monitoringas). Vanduo apibūdinamas kaip magnio, kalcio, natrio chloridinis didelės mineralizacijos vanduo bei šis vanduo gali būti naudojamas kaip gydomasis mineralinis vanduo, kuris atitinka Lietuvos higienos normą HN 28:2003, t. y. nei vieno nustatyto mikrokomponento koncentracija neviršija leidžiamų/ribinių koncentracijų. Šio mineralinio vandens atitikimą gamtinių sveikatos veiksnių kokybės reikalavimams patvirtina Nacionalinės visuomenės sveikatos centro prie Sveikatos apsaugos ministerijos 2020 m. balandžio 22 d. sertifikatas Nr. (2-11 14.3.15) BSV-7196, sertifikatas galioja 5 metus nuo jo išdavimo dienos.

Nors AB Birštono sanatorijos ,,Versmė” procedūroms naudojamam purvui bei mineraliniam vandeniui yra gauti sertifikatai pagal LR sveikatos apsaugos ministro 2012 m. vasario 2 d. įsakyma Nr. V-74 ,,Dėl Gamtinių sveikatos veiksnių, naudojamų sveikatinimo ir sveikatingumo paslaugoms teikti, sertifikavimo tvarkos patvirtinimo”, tačiau trūksta mokslo pagrįstų įrodymų apie šių naudojamų gamtinių išteklių (purvo bei mineralinio vandens) poveikį žmogaus sveikatai (*Gyvenamosios vietovės, kuriose yra moksliškai ištirtų ir pripažintų gydomaisiais gamtinių gydomųjų veiksnių (mineralinių vandenų, gydomojo purvo, sveikatai palankus mikroklimatas, rekreacinių želdinių, vandens telkinių) ir išplėtota speciali infrastruktūra naudoti šiuos veiksnius gydymo, sveikatinimo, turizmo ir poilsio reikmėms, gali turėti kurorto statusą, Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymas*). Tai ypač svarbu, jei norima pritraukti turistų iš tolimesnių šalių. Paprastai sveikatos turistai yra dažniausiai pritraukiami iš gretimų šalių ir to priežastis yra tai, jog jų gyventojai geriausiai pažįsta kaimyninę šalį ir jos paslaugų kokybės lygį – pasitiki arba ne – tad tokius asmenis prisikviesti pasinaudoti sveikatos priežiūros paslaugomis yra paprasčiau. Tuo tarpu, tolimesnių šalių klientams reikia daugiau informacijos, duomenų, kad siūlomos sveikatinimo paslaugos būtų įvertintos ir būtų vertos pasitikėjimo. Sveikatos turizmas yra aktuali sritis Lietuvai, turinčiai gamtinių gydomųjų išteklių, gilias kurortinio gydymo tradicijas bei aukštos kvalifikacijos specialistus, todėl objektyvūs mokslo pagrįsti įrodymai apie procedūroms naudojamo mineralinio vandens bei peloidų teigiamą poveikį žmogaus sveikatai, konkrečių ligų ar negalavimų gydymui, būtų ypač naudingi.

Apibendrinimas.

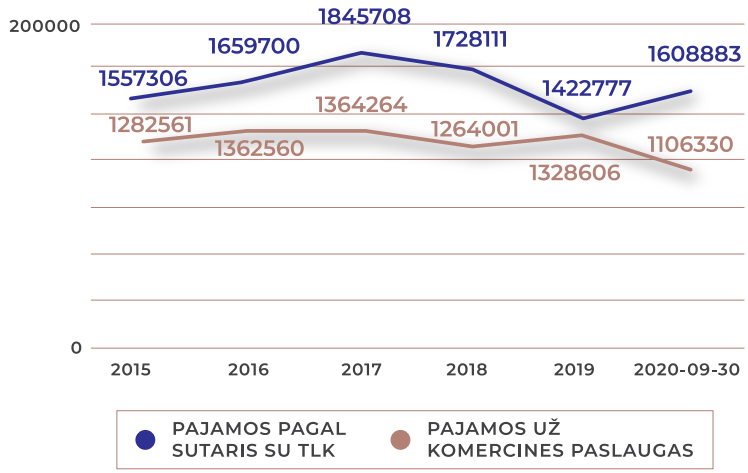
Atskirų specialybių specialistų pritraukimas ir reikalingos kvalifikacijos specialistų užtikrinimas įmonėje išlieka nuolatiniu iššūkiu, kadangi be tinkamų specialistų neįmanomas paslaugų teikimas. Alternatyvaus gydomojo purvo šaltinio suradimas ir naudojimas yra būtina sąlyga tolimesniam sveikatinimo paslaugų teikimui, atitinkamų procedūrų taikymui. Paslaugų teikimui naudojamos infrastruktūros būklės palaikymui ir tobulinimui bei siekiant gerinti pacientams ir klientams teikiamų paslaugų kokybę, išlaikyti esamas paslaugų teikimo apimtis ar jas net didinti, tikslinga pagal galimybes toliau investuoti į statinius ir patalpas, reikalingą įrangą, mokslo įrodymais pagrįstas efektyvias technologijas.

3.5. Finansiniai resursai

Veiklos pajamos ir išlaidos. Lentelėje pateikiama informacija apie AB Birštono sanatorijos ,,Versmė“ veiklos rezultatus nuo 2015 m. iki 2020 m. rugsėjo 30 d., vadovaujantis finansinės atskaitomybės dokumentais. Finansiniai metai sutampa su kalendoriniais.

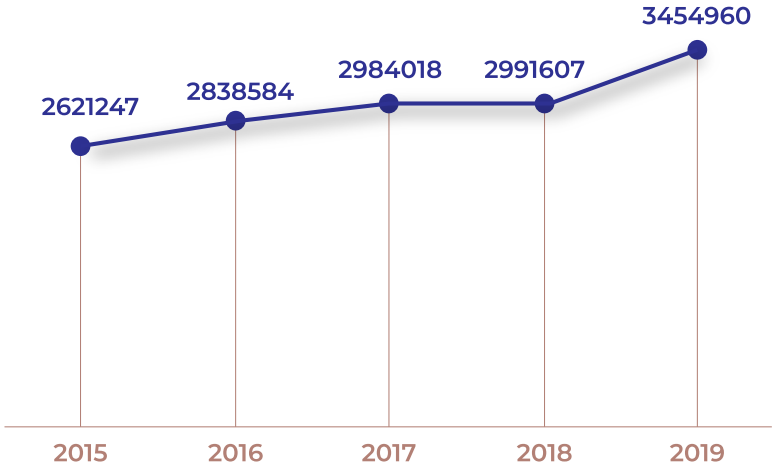
8 lentelė

	2015	2016	2017	2018	2019	2020-09-30
Veiklos pajamos, Eur	2 991 049	3 182 513	3 355 538	3 216 861	2 980 990	2 817 209
Išlaidos/ sąnaudos, Eur	2 621 247	2 838 584	2 984 018	2 991 607	3 454 960	2 522 542
Pelnas prieš apmokęstinimą, Eur	369 802	344 984	371 520	225 254	-473 970	294 667



7 pav. Pagrindinės sanatorijos veiklos pajamos 2015 - 2020-09-30 m. laikotarpiu
Šaltinis: AB Birštono sanatorijos ,,Versmė“ duomenys

Kaip matyti, didžiausią pajamų dalį (vidutiniškai apie 53 proc. kasmet) sudaro pajamos, apmokamos iš PSDF biudžeto, taip pat vidutiniškai 42 proc. kasmet sudaro pajamos už komercines paslaugas. Pajamos 2015-2017 m. laikotarpiu augo, 2018 m. – ženkliai sumažėjo. Esminė pajamų sumažėjimo priežastis, jog sanatorijos A korpusas, kuriame yra didžiausias vietų skaičius, nuo 2018 m. vidurio buvo renovuojamas. Pajamos už komercines paslaugas analizuojamu laikotarpiu ženkliai nesikeitė.



8 pav. Sanatorijos veiklos išlaidos 2015-2019 m. laikotarpiu
Šaltinis: AB Birštono sanatorijos ,,Versmė“ duomenys

Vertinant sanatorijos sąnaudas 2015-2019 m. laikotarpiu, matyti, jog sąnaudos kasmet po truputį augo (apie 8 proc. kasmet), tačiau ženklus sąnaudų išaugimas buvo 2019 m. (15 proc. lyginant su 2018 m. išlaidomis). Tokį išaugimą lėmė didėjantis darbo užmokestis sveikatos priežiūros specialistams, taip pat įsigyta įvairi įranga ir baldai renovuojamam A korpusui, be to išlaidų išaugimui įtakos turėjo pakeista bendrovės apskaitos politika dėl minimalios ilgalaikio turto vertės padidinimo. Iki 2019 m. sanatorijos veikla buvo pelninga, 2019 m. – nuostolinga, o 2020 m. – vėl pelninga, vertinant duomenis už trijų metų ketvirčių laikotarpį.

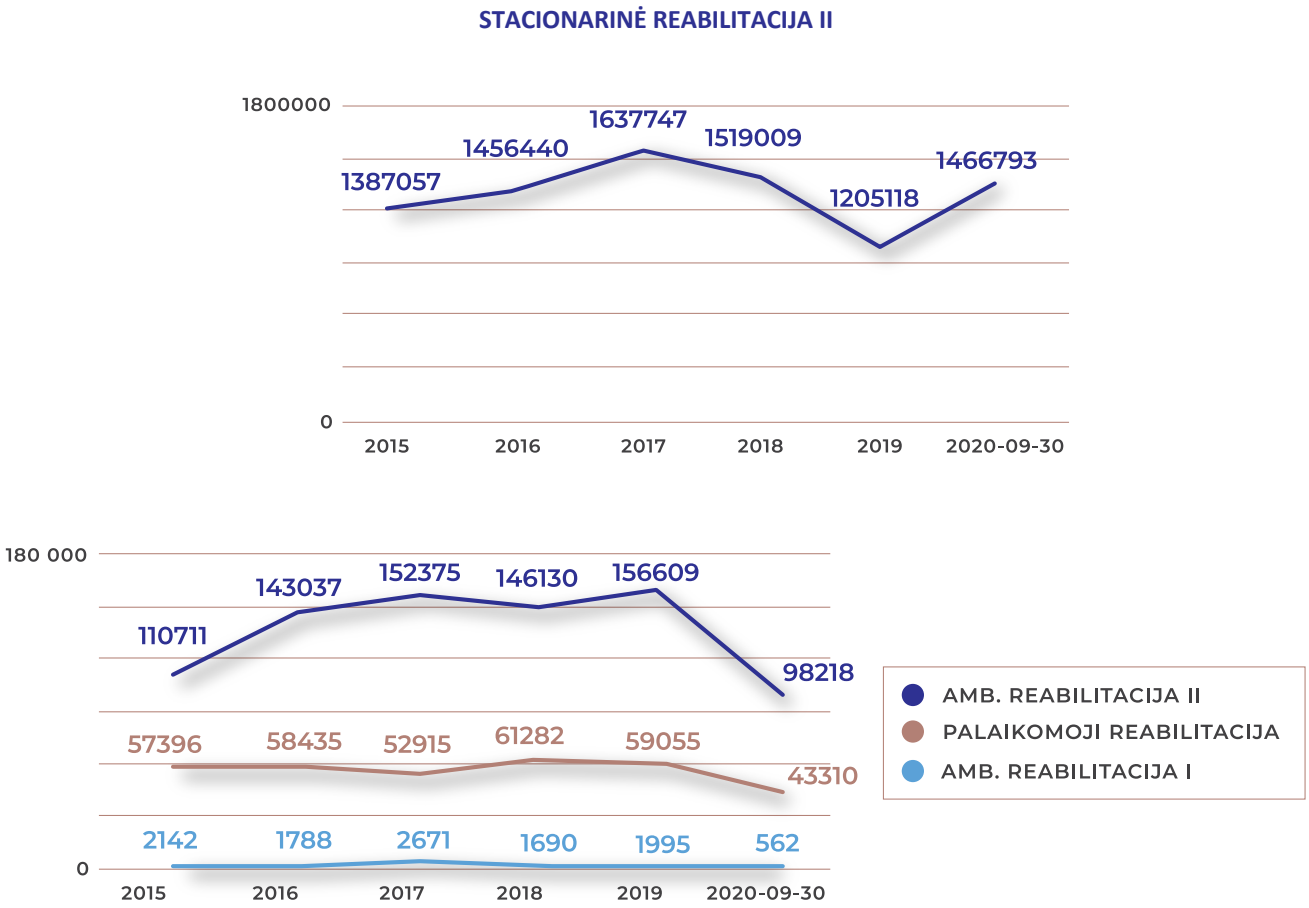
2020 m. dėl viruso Covid-19 situacijos bei paskelbto karantino Lietuvoje, AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ iš viso neteikė komerciniams klientams paslaugų nuo kovo mėn. vidurio iki gegužės mėnesio imtinai, taip pat dėl taikomų apribojimų laisvai keliauti, ženkliai sumažėjo turistų, atvykstančių iš kitų valstybių, srautai, atitinkamai ir pajamos.

Siekiant kompensuoti patirtus nuostolius įmonėms, tiesiogiai nukentėjusioms nuo ekstremalios situacijos dėl viruso, šalyje taikomos įvairios ekonomikos skatinimo priemonės:

- AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ 2020 m. liepos 24 d. gavo 500 tūkst. Eur valstybės paskolą apyvartinėms lėšoms. Paskolos grąžinimas numatytas nuo 2021 m. iki 2025 m. gegužės mėn., taip pat palūkanos sudarys apie 300 Eur per mėn;
- nuo 2020 m. rugsėjo 1 d. šalies sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojams skiriama 200 Eur dotacija poilsiui (kuria jie gali pasinaudoti iki lapkričio 30 d.), pagal Lietuvos Respublikos Ekonomikos ir inovacijų ministerijos įgyvendinamą priemonę ,,Dėl kompensavimo turizmo paslaugų tiekėjams už suteiktas turizmo paslaugas tvarkos aprašo patvirtinimo“. Vienam turizmo paslaugų tiekėjui galima maksimali gauti pagal šią priemonę lėšų suma – 200 tūkst. Eur. Siekiant gauti maksimalią galimą lėšų sumą būtina pritraukti 1000 specialistų, turinčių teisę pasinaudoti skiriama dotacija;
- taikoma apmokėjimo už paslaugas taip vadinama ,,1/12 taisyklė”, t. y. kiekvieną mėnesį asmens sveikatos priežiūros įstaigoms mokama 1/12 už paslaugas iš PSDF biudžeto lėšų pagal sudarytą paslaugų sutartį su TLK, jei paslaugos suteikiamos ne mažesne kaip nustatyta apimtimi (LR sveikatos apsaugos ministro 2006 m. gruodžio 22 d. įsakymas Nr. V-1113 ,,Dėl Asmens sveikatos priežiūros paslaugų apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo”). Svarbu pažymėti, jog sanatorijos paslaugų, apmokamų PSDF biudžeto lėšomis, apimtys tiesiogiai priklauso nuo kitų asmens sveikatos priežiūros įstaigų atliekamų planinių operacijų, po kurių pacientai siunčiami stacionarinei reabilitacijai, todėl dėl Covid-19 sumažėjus atliekamų operacijų skaičiui tiesiogiai mažėja TLK pacientų paklausa medicininės reabilitacijos paslaugoms;

- taip pat taikomos ir kitos priemonės.

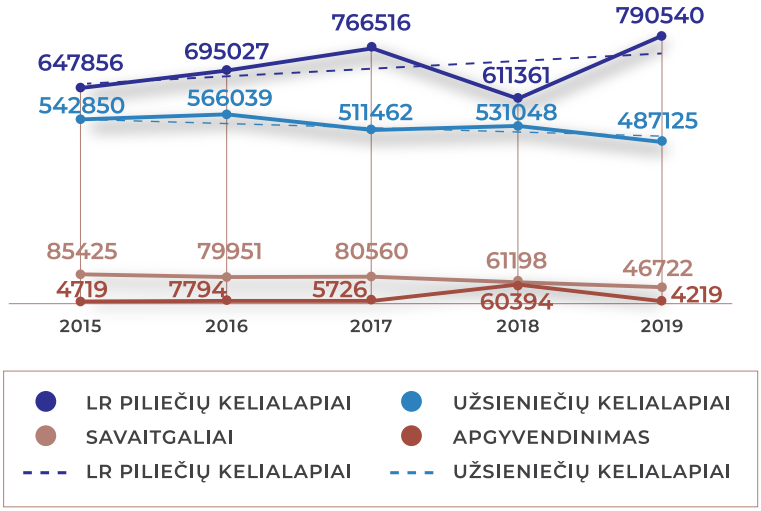
Pajamos už PSDF biudžeto lėšomis apmokamas paslaugas. Didžiausios pajamos aptarnaujant pacientus, kuriems paslaugos apmokamos PSDF biudžeto lėšomis, 2015 – 2020-09-30 laikotarpiu buvo už suteiktas stacionarinės reabilitacijos II paslaugas ir sudarė vidutiniškai 88 proc. nuo visų pajamų. Ambulatorinės reabilitacijos II paslaugos vidutiniškai sudarė šiek tiek daugiau nei 9 proc. Paskutinių 5 metų laikotarpiu stebimas gan nuoseklus pajamų iš šių paslaugų augimas. Pajamos už ambulatorinės reabilitacijos I ir palaikomosios reabilitacijos paslaugas 5 m. laikotarpiu išliko daugiau mažiau pastovios.



9 pav. Sanatorijos pajamos už PSDF biudžeto lėšomis apmokamas paslaugas 2015-2020-09-30 m. laikotarpiu
Šaltinis: AB Birštono sanatorijos „Versmė“ duomenys

Pajamos už komercines paslaugas. Vertinant pajamas už komercinių klientų aptarnavimą, matyti, jog didžiausią pajamų dalį 2015-2019 m. laikotarpiu sudarė Lietuvos gyventojams suteiktos paslaugos – vidutiniškai 53 proc. nuo visų pajamų už komercines paslaugas, taip pat gan ženklią pajamų dalį sudaro užsienio gyventojams suteiktos paslaugos – vidutiniškai 40 proc. nuo visų pajamų už komercines paslaugas. 2015-2019 m. laikotarpiu stebima pajamų už Lietuvos gyventojams suteiktas komercines paslaugas augimo tendencija, tuo tarpu pajamos už užsieniečiams suteiktas paslaugas mažėja ir 2019 m. pajamos už Lietuvos gyventojams suteiktas komercines paslaugas sudarė beveik 60 proc., užsieniečiams – apie 37 proc. Pajamos už savaitgalių paslaugas nuo 2015 m. iki 2019 m. sumažėjo beveik dvigubai. Vertinant pajamas už apgyvendinimo paslaugas, 2018 m. matyti ženklus pajamų padidėjimas (dėl NATO karių laikino apgyvendinimo), tuo tarpu kitais metais pajamos išliko gana pastovios.

Vidutiniškai pajamos už vieno užsieniečio apgyvendinimą ir jam paslaugų teikimą yra ženkliai didesnės nei lietuvio, kadangi užsieniečiai statistiškai renkasi ilgesnį poilsį, nereikalingas toks dažnas patalynės, rankšluoščių keitimas ir pan., ir toliau tikslinga vystyti teikiamų paslaugų eksportą.



10 pav. Pajamos už suteiktas komercines paslaugas 2015-2019 m. laikotarpiu
Šaltinis: AB Birštono sanatorijos „Versmė“ duomenys

Išlaidos (sąnaudos). Pagrindinė AB Birštono sanatorijos „Versmė“ išlaidų augimo priežastis pastaraisiais metais yra nuolat didinamas sveikatos priežiūros specialistų darbo užmokestis. Nuo 2017 m. darbo užmokestis gydytojams išaugo apie 21 proc., slaugytojams – apie 56 proc., kitiems sveikatos priežiūros specialistams (kineziterapeutams, ergoterapeutams ir kt.) – apie 38 proc. 2019 m. darbo užmokesčio palyginimas su šalies gydymo įstaigų vidutiniu darbo užmokesčiu ir kai kurių kitų sanatorijų atitinkamų darbuotojų darbo užmokesčiu, EUR (su visais mokesčiais ir priedais etatui):

9 lentelė

	AB sanatorija „Versmė“	Lietuvos vidurkis	VšĮ Tulpės sanatorija	VšĮ Palangos vaikų reabilitacijos sanatorija Palangos gintaras”
Gydytojo darbo užmokestis	1460	2573	1520	2795
Slaugytojo darbo užmokestis	807	1295	934	1218

Lyginant sanatorijos gydytojų bei slaugytojų 2019 m. vidutinį darbo užmokestį su šalies gydymo įstaigų gydytojų ir slaugytojų vidutiniu darbo užmokesčiu, matyti, jog darbo užmokestis tiek gydytojams, tiek ir slaugytojams nesiekia Lietuvos vidurkio. Papildomai įvertinus kitų sanatorijų (kurių duomenys yra viešai prieinami) mokamą darbo užmokestį gydytojams ir slaugytojams, matyti, jog sanatorijoje mokamas darbo užmokestis šiems specialistams yra mažesnis.

AB Birštono sanatorijos ,,Versmė“ elektros sąnaudos vidutiniškai kasmet sudaro apie 763 tūkst. kWh ir tai sudaro apie 71 tūkst. Eur išlaidų per metus. Vienas iš nacionalinių energijos efektyvumo didinimo tikslų - Lietuva turi pasiekti, kad 2030 m. pirminės ir galutinės energijos intensyvumas būtų 1,5 karto mažesnis negu 2017 m., siekiant priartėti prie ES vidurkio. Taip pat siekiama, kad nuo 2020 m. sausio 1 d. iki 2030 m. gruodžio 31 d. šalyje būtų sutaupyta ne mažiau nei 27 TWh galutinės energijos. Šiuo tikslu finansuojamos įvairios priemonės pagal Klimato kaitos programą. Atsižvelgiant į tai, tikslinga įvertinti AB Birštono sanatorijos ,,Versmė” konkrečių energijos (elektros) taupymo priemonių įgyvendinimo galimybes.

A korpuso renovacijai 2019 m. birželio 18 d. pasirašyta kredito sutartis dėl 2,7 mln. Eur paskolos (marža 2,85). Numatytas kredito grąžinimo laikotarpis nuo 2020 m. gruodžio 31 d. iki 2026 m. birželio 18 d., mokant po 40600 Eur per mėn., per metus tai sudarys 487200 Eur, taip pat palūkanos (apie 5000 Eur/mėn.). Taip pat, atsižvelgiant į tai, jog A korpuso renovacija pagerino šio statinio naudingą tarnavimo laiką, atsiras prievolė PVM mokesčiui (pagal PVM įstatymo 14 straipsnį), kuris preliminariai sieks apie 750 tūkst. Eur.

Nuo 2021 m. augantis minimalus darbo užmokestis (nuo 607 Eur iki 642 Eur) pareikalaus papildomų išlaidų.

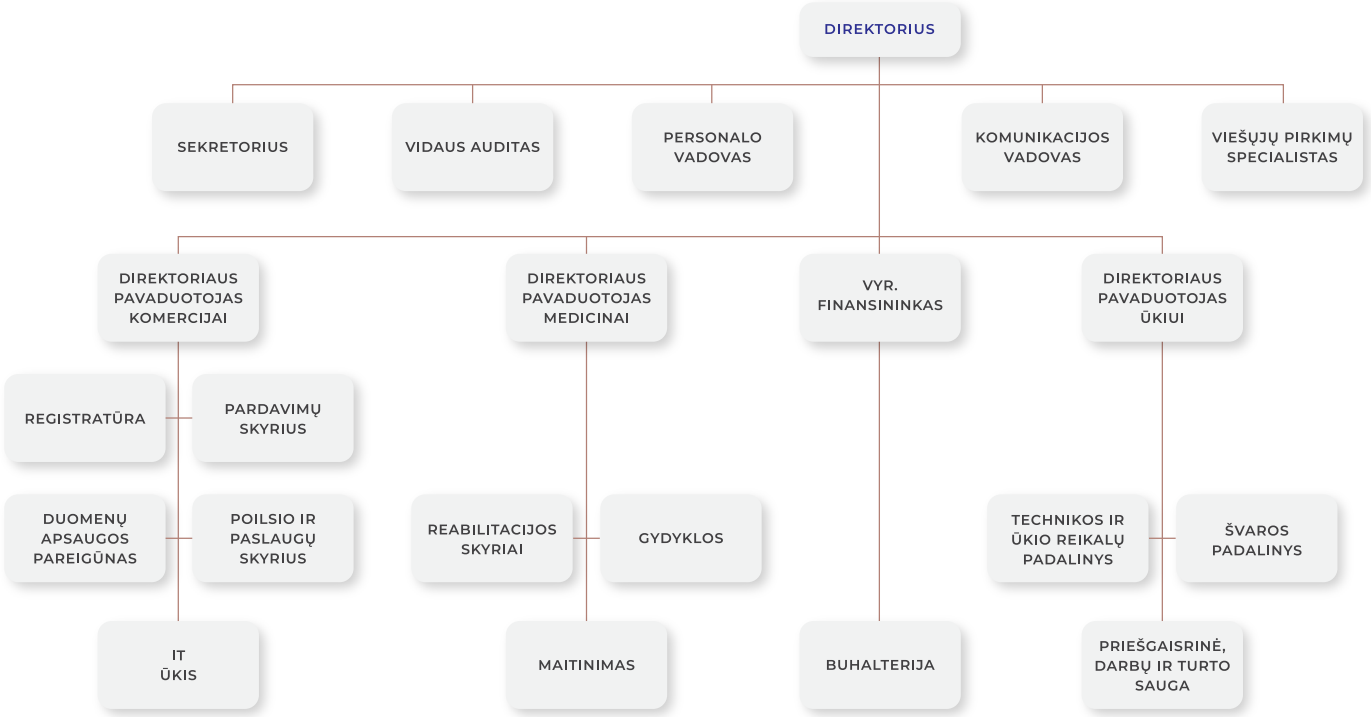
Prognozės. Vertinant iki 2020 m. rugsėjo mėn. pabaigos gautas pajamas už suteiktas komercines paslaugas (apie 1 106 tūkst. Eur) bei įvertinus tai, jog iš esmės 2,5 mėnesio paslaugos komerciniams klientams nebuvo teikiamos, darytina prielaida, jog tikėtinos pajamos už komercines paslaugas (jei tendencijos išliks panašios) iki metų pabaigos gali siekti apie 1,5 mln. Eur. Pajamos už TLK apmokamas paslaugas – apie 2,15 mln. Eur. Tuo tarpu išlaidos taip pat ženkliai didės dėl reikalingų tolesnių investicijų į sanatorijos infrastruktūros tobulinimą, taip pat dėl grąžinamų paskolų ir pan. Toliau TLK taikoma praktika (jei bus taikoma) dėl sveikatos priežiūros paslaugų apmokėjimo PSDF biudžeto lėšomis metinių sutarčių sudarymo, kuriomis nustatomas konkretus metinis galimų suteikti paslaugų skaičius konkrečioje įstaigoje nesudarys galimybių sanatorijai pritraukti papildomų pacientų ir gauti daugiau pajamų, kadangi suteiktos paslaugos, viršijančios sudarytą metinę sutartį, nebus apmokamos.

Apibendrinimas.

2020 m. sanatorijos finansinis veiklos rezultatas neigiamas, tuo tarpu 2021 m. planuojamas – teigiamas. Atsižvelgiant į tai, jog A korpusas jau yra renovuotas ir pradėtas vėl naudoti paslaugų teikimui, baigiamas remontuoti B korpusas, manytina, jog sanatorijos finansinis rezultatas 2022 m. taip pat bus teigiamas, tačiau savalaikiam paskolų grąžinimui, tolimesnėms investicijoms būtinas detalus veiksmų planas, siekiant pritraukti klientus ir pacientus, taip pat nuolatinė stebėsena dėl Covid-19 situacijos ir atitinkamų veiksmų įgyvendinimas (kad pacientai ir klientai, taip pat darbuotojai, sanatorijoje jaustųsi saugūs ir drąsiai rinktųsi paslaugas).
Išlaidų (sąnaudų) augimo tendencija dėl tebesitęsiančių atnaujinimo darbų sanatorijoje lyginant su pajamomis yra spartesnė, todėl išsami paslaugų pajamų bei išlaidų analizė, efektyvesnių sprendimų paieška yra reikalinga siekiant efektyvios įmonės tolimesnės veiklos.
Dėl viruso Covid-19 situacijos pasaulyje, tikėtinai mažesni užsieniečių srautai išliks 2021-2022 m.m., atitinkamai mažės ir pajamos, todėl siekiant išnaudoti sanatorijos pajėgumus bei užsitikrinti reikalingas pajamas, didesnis dėmesys šiuo laikotarpiu skirtinas Lietuvos gyventojų, įskaitant ir šeimas su vaikais, pritraukimui.

3.6. Veiklos valdymas ir organizavimas

AB Birštono sanatorijos ,,Versmė“ organizacinė struktūra.



11 pav. AB Birštono sanatorijos ,,Versmė“ organizacinė struktūra

AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ nuolat tobulina savo veiklos valdymą ir organizavimą.

Pagal 2019 metais galiojusius AB Birštono sanatorijos „Versmė” įstatus, bendrovės valdymo organai buvo visuotinis akcininkų susirinkimas, stebėtojų taryba, valdyba ir bendrovės vadovas – direktorius. 2019 metų spalio 10 d. visuotiniame akcininkų susirinkime buvo pritarta naujos redakcijos AB sanatorijos „Versmė“ įstatams, pagal kuriuos stebėtojų tarybos, kaip priežiūros organo nebelieka, o priežiūrinės stebėtojų tarybos funkcijos perduodamos valdybai. 2020 metų pradžioje naujos redakcijos įstatai yra patvirtinti notaro ir įregistruoti Juridinių asmenų registre.

Nuo 2018 m. diegiami sanatorijoje elektroniniai sprendimai, leidžiantys efektyviau organizuoti įmonės veiklą bei kokybiškai aptarnauti pacientus (kambarių rezervacija, procedūrų skyrimas ir valdymas bei pan.), nuolat tobulinama sanatorijos interneto svetainė, kadangi turimos ir naudojamos technologijos jau morališkai ir technologiškai yra pasenusios bei neefektyvios. Sanatorijos interneto svetainėje sudaryta galimybė patiems klientams savarankiškai rezervuotis vietas sanatorijoje, taip pat sudaryta galimybė paslaugų vartotojams pateikti savo atsiliepimą tiesiog interneto svetainėje.

Nuolat renkami klientų ir pacientų atsiliepimai apie paslaugas, kurie kiekvieną savaitę yra vertinami ir aptariami atsakingų darbuotojų.

Teikiamų paslaugų kainos nuolat (bent kartą metuose) peržiūrimos, atsižvelgiant į konkurenciją, tobulinamos paslaugos bei jų paketai, siekiant geriau tenkinti klientų/pacientų poreikius.

Siekiant informuoti Lietuvos gyventojus, o taip pat kitų šalių gyventojus apie AB Birštono sanatorijos ,,Versmė“ teikiamas

paslaugas ir efektyviau pritraukti klientus ir/ar pacientus, parengta sanatorijos 2019/2020 m. marketingo strategija, kasmet įgyvendinamos įvairios rinkodaros priemonės, kurioms 2018 m. ir 2019 m. buvo skiriama iki 1 proc. nuo metinių gaunamų pajamų.

Norint aktyviai dirbti su užsienio turizmo agentūromis, svarbu kelti pasitikėjimą sanatorijos „Versmė“ teikiamų paslaugų kokybe. Šiuo metu „Versmė“ nėra gavusi tarptautinio pripažinimo sertifikatų. Vienas iš jų tai ISO 9001:2015 - kokybės vadybos standartas, kur yra susisteminta pažangiausių pasaulio įmonių valdymo patirtis. Europos verslo praktikoje įmonės, įsidiegusios ISO 9001 standartą, traktuojamos kaip solidūs ir patikimi partneriai, kurie nesiekia vien tik trumpalaikio pelno, o orientuojasi į ilgalaikius planus ir kokybę. Todėl sanatorija „Versmė“ yra pradėjusi sertifikato ISO 9001:2015 gavimo procesą.

2020 m. pasauliui susidūrus su Covid-19 pandemija Lietuva taip pat susidūrė su virusu ir jo sukeliamais padariniais žmonių sveikatai ir gyvybei, o taip pat įvairių įmonių ekonominei veiklai. Ateityje prognozuojama dar ne viena galima viruso sukelta pandemija, todėl būtina tobulinti sanatorijos pasirengimą tokioms situacijoms ir stiprinti jos pajėgumus.

Apibendrinimas.

Siekiant ir toliau išlikti konkurencingiems, nuolat tobulėti, gerinti teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų kokybę, orientuojantis į pacientų/klientų poreikius, reikalinga nuolatinė įmonės veiklos, paslaugų teikimo ir organizavimo analizė, ypač probleminėse srityse, vertinimas ir stebėsena bei efektyvių sprendimų paieška bei jų įgyvendinimas. Taip pat tikslinga įgyvendinti efektyvias rinkodaros priemones, siekiant pritraukti daugiau klientų ir pacientų, kad pasiekti kiek įmanoma didesnį turimų vietų užimtumą ištisus metus, tuo pačiu būtinas sanatorijos pasirengimas efektyviam viruso Covid-19 suvaldymui.

3.7. Bendradarbiavimas

AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ yra Nacionalinės sanatorijų ir reabilitacijos įstaigų asociacijos narė. Asociacija ne tik padeda atskiroms įstaigoms paslaugų organizavimo, valdymo ir kitose srityse, tačiau ir pristato Lietuvos sanatorijų bei reabilitacijos centrų veiklą užsienio šalyse.

Taip pat Nacionalinės sanatorijų ir reabilitacijos įstaigų asociacija artimiausiu metu planuoja glaudžiai bendradarbiauti su Klaipėdos universitetu kurortologinių tyrimų srityje (pasirašytas susitarimas 2020 m. gegužės mėn.), kadangi sanatorijose ir reabilitacijos centruose naudojami gamtiniai ištekliai nėra pakankamai moksliškai ištirti (nėra išsamių mokslinių tyrimų, patvirtinančių apie vienos ar kitos procedūros ir/ar naudojamų gamtinių išteklių išmatuojamą teigiamą poveikį žmogaus fizinei ir/ar psichinei sveikatai). Ne išimtis ir AB Birštono sanatorijoje ,,Versmė“ taikomos procedūros ir gamtiniai ištekliai, todėl bendradarbiavimas šioje srityje yra skatintinas, kadangi tai tikėtinai sudarytų sąlygas sveikatos turizmo plėtrai, pritraukiant daugiau užsienio vartotojų.

Siekiant efektyvesnio sanatorijos žinomumo didinimo bei efektyvesnio komercinių klientų pritraukimo, paslaugų eksporto vystymo, paslaugų kokybės ir prieinamumo didinimo, svarstytina įmonei tapti Lietuvos medicininio turizmo klasterio ,,LitCare“ nare, kas tikėtinai leistų palengvinti sanatorijos žinomumo didinimą, užmegzti naujus kontaktus, taip pat būtų tikslinga sanatorijai akredituoti savo veiklą pagal pasaulyje pripažįstamus standartus (pvz. EuroeSpa Med), kurie tvirtina, kad čia teikiamos paslaugos atitinka aukščiausius Europos sanatorijoms taikomus kokybės standartus.

AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ yra Birštono bendruomenės dalis: sanatorijoje sudarytos palankios sąlygos Birštono gyventojams sveikatintis (taikomos nuolaidos), Birštono sporto mokyklos vaikams teikiamos plaukimo baseine paslaugos pagal neformalaus vaikų švietimo projektą „Vaikų mokymo plaukti programa“, sanatorija dalyvauja projekte ,,Prienų rajono gyventojų sveikatos stiprinimas“ teikiant grupines mankštas baseine ir baseino-pirčių komplekso paslaugas.

AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ nuolat bendradarbiauja su Birštono miesto savivaldybe, Birštono turizmo informacijos centru,

aktyviai dalyvauja įvairiose parodose tiek Lietuvoje tiek užsienyje, taip pat įvairiose šventėse.

Apibendrinimas.

Ir toliau reikalinga vystyti bei plėtoti bendradarbiavimą su kitomis įstaigomis bei organizacijomis siekiant pristatyti sanatorijos veiklą, jos teikiamas paslaugas bei jų naudą gyventojų sveikatai. Taip pat mokslo įrodymais pagrįstų kaip teigiamą poveikį darančių žmogaus sveikatai procedūrų/gamtinių išteklių naudojimas sanatorijoje didintų vartotojų pasitikėjimą, sudarytų sąlygas pritraukti daugiau klientų iš užsienio.

3.8. SSGG analizė

Atlikus esamos situacijos analizę nustatytos šios su AB Birštono sanatorijos ,,Versmė“ veiklos vystymu susijusios stiprybės, silpnybės, grėsmės ir galimybės.

10 lentelė

STIPRYBĖS – tai bendrovės vidiniai sugebėjimai
1. Ilgametė patirtis, sanatorijos žinomumas, patikimumas, įvertinimas, patogi vieta Birštono mieste turistų apgyvendinimui
2. Specializacija medicininės reabilitacijos paslaugų teikimo srityje
3. Pakankamai nedidelė personalo kaita, kai kurių darbuotojų aukšta kvalifikacija, ilgametė patirtis
4. Galimybė pasiūlyti daug skirtingų unikalių gydomųjų procedūrų
5. Atnaujinta pacientų/klientų apgyvendinimo bei paslaugų teikimo infrastruktūra, sukurta patraukli aplinka
6. Nuolat stebima, vertinama ir tobulinama paslaugų teikimo kokybė ir prieinamumas
7. Aktyvus įmonės personalas, į rezultatą orientuota valdymo politika
8. Kasmet įgyvendinamos aktyvios visuomenės informavimo priemonės apie sanatorijos veiklą
9. Aukštas pacientų/klientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis lygis
10. Aktyviai naudojama interneto svetainė bei jos teikiami funkcionalumai

SILPNYBĖS – tai bendrovės bruožai, mažinantys jos konkurencinį pranašumą kitų bendrovių atžvilgiu ir menkina gebėjimą teikti aukštos kokybės paslaugas.
1. 2018,2019 ir 2020 m. dėl remontų ir pandemijos sumažėjęs pacientų ir klientų skaičius sanatorijoje
2. Kai kurios veiklai naudojamos turimos infrastruktūros nepakankama kokybė
3. Tam tikrų sveikatos priežiūros specialistų trūkumas
4. Pakankamai didelės patiriamos veiklos išlaidos

5. Kol kas neišnaudojamas turimų vietų užimtumo potencialas
6. Bendrovės teisinis statusas (akcinė bendrovė, kurios pagrindinis akcininkas - savivaldybė) sąlygoja kitokį (lėtesnį, kai kada mažiau efektyvesnį, reikalaujantį daugiau administracinių gebėjimų ir pan.) sprendimų priėmimą lyginant su konkurentais (viešųjų pirkimų vykdymas pagal VPĮ įstatymą ir pan.)
7. Nepakankamai moksliškai ištirtos, kaip turinčios teigiamą poveikį žmogaus sveikatai taikomos procedūros sanatorijoje
8. Sanatorijos teisinis statusas (akcinė bendrovė, kurios didžioji akcijų dalis priklauso savivaldybei) riboja galimybes pasinaudoti ES fondų investicijomis, kadangi investicijos Lietuvoje dažniausiai skirstomos atskirai viešajam sektoriui ir atskirai privačiam.

GRĖSMĖS – tai pagrįstai tikėtini įvykiai, kuriems įvykus bendrovei būtų padaryta žymi žala

1. Ženkliai padidėjęs apgyvendinimo vietų skaičius Birštono sanatorijose ir reabilitacijos centruose didina konkurenciją ir apsunkina ypač komercinių klientų pritraukimą
2. Kai kurių sveikatos specialistų trūkumas ir sunkumai pritraukiant juos, esamų specialistų šiuolaikinių žinių bei gebėjimų trūkumas
3. Augančios kai kurios įmonės veiklos išlaidos (pvz. darbo užmokestis sveikatos priežiūros specialistams)
4. Viruso Covid-19 sukelti padariniai, didelis neapibrėžtumas daro neigiamą įtaką paslaugų prekybai, užsienio klientų pritraukimui
5. Pradėtos taikyti TLK praktikos dėl metinių sveikatos priežiūros paslaugų, apmokamų PSDF biudžeto lėšomis, sutarčių sudarymo su sanatorijomis dėl medicininės reabilitacijos paslaugų, kuriose teisės aktų nustatyta tvarka nustatomas konkretus metinis galimų suteikti paslaugų skaičius, tęstinumas neleis pritraukti papildomų pacientų ir gauti papildomų pajamų iš PSDF biudžeto.

GALIMYBĖS – tai išorinių ir vidinių aplinkybių visuma, galinčių duoti realios naudos

1. Augantis PSDF biudžetas nacionaliniu lygiu bei didesnis medicininės reabilitacijos paslaugų finansavimas, sudaro galimybes suteikti daugiau medicininės reabilitacijos paslaugų
2. Gyventojų sveikatos išsaugojimo, sveikatinimo prioritetizavimas nacionaliniu lygiu, didina gyventojų atsakomybę už savo sveikatą, žmonės labiau rūpinasi savo sveikata, o tai augina sveikatinimo paslaugų paklausą
3. Augantis turistų skaičius Birštono mieste, sudaro galimybes pritraukti daugiau komercinių klientų
4. 2021-2027 m. ES fondų finansinė perspektyva, bei kitos nacionalinės ar tarptautinės programos sudaro tam tikras galimybes planuoti ir inicijuoti reikalingus bendrovės veiklos tobulinimo projektus (efektyvių inovatyvių sprendimų taikymo, energijos efektyvumo didinimo, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo, sveikatos turizmo skatinimo ir kt. srityse)
5. Nuolat tobulinamas įmonės įvaizdis, išskirtinumo bei naudos pabrėžimas paslaugų vartotojui
6. Šiuolaikinių mokslo įrodymais pagrįstų medicininės reabilitacijos ir/ar sveikatinimo technologijų bei veiklos tobulinimo gerosios praktikos pavyzdžių diegimas
7. Bendradarbiavimo su Nacionaline sanatorijų ir reabilitacijos centrų asociacija bei kitomis organizacijomis, valdžios, savivaldybės institucijomis tąsa ir plėtojimas, siekiant didinti sanatorijos ir jos teikiamų paslaugų žinomumą, gyventojų rūpinimosi savo sveikata skatinimas, gyventojų sveikatos raštingumo didinimas

8. Pacientų bei klientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis bei aptarnavimu išlaikymas ir / ar didinimas

Panaudojant stiprybes galimybėms įgyvendinti bei grėsmėms sumažinti, ištaisant silpnybes pasinaudojant galimybėmis, bei pašalinant silpnybes siekiant sumažinti grėsmes numatoma efektyvi tolesnė AB Birštono sanatorijos ,,Versmė“ vystymo veikla 2021-2025 metais.

11 lentelė

Stiprybės galimybėms įgyvendinti	
Aktyvus ir motyvuotas įmonės personalas, į rezultatą orientuota valdymo politika bei ilgametė praktinio darbo patirtis	Sudarys sąlygas efektyviai inicijuoti projektus bei pasinaudoti 2021-2027 m. ES fondų finansinės perspektyvos bei kitų nacionalinių ir tarptautinių programų teikiamomis galimybėmis
Stebima ir vertinama bei tobulinama paslaugų teikimo kokybė ir klientų/pacientų aptarnavimas, aktyvus į rezultatus orientuotas bendrovės personalas	Sudarys sąlygas ieškoti efektyvių paslaugų teikimo ir organizavimo metodų, vykdyti efektyvias rinkodaros priemones, nuolat gerinti įmonės įvaizdį, teikiamas paslaugas bei pritraukti daugiau klientų bei pacientų
Aktyviai naudojama interneto svetainė bei jos teikiami funkcionalumai	Sudaro galimybes optimizuoti bendrovės veiklą, gerinti klientų aptarnavimo kokybę, informuoti visuomenę apie teikiamas paslaugas, naujoves ir pan.
Ilgametė patirtis, sanatorijos žinomumas ir patikimumas, patogi vieta Birštono mieste turistų apgyvendinimui, aukštas klientų/pacientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis lygis	Sudaro galimybes pristatyti sanatoriją Lietuvos visuomenei ir užsienio valstybių gyventojams kaip patrauklią sveikatos priežiūros įstaigą, paskatinti naudotis sanatorijos teikiamomis paslaugomis, pritraukti daugiau komercinių klientų ir kas galimai leistų išlaikyti pakankamą sanatorijos bendrą užimtumą bei pajamas, jei būtų ribojamos paslaugų apimtys pacientams pagal sutartis su TLK
Atnaujinta pacientų/klientų apgyvendinimo ir paslaugų teikimo infrastruktūra (A korpusas ir kt.), sukurta patraukli aplinka	Sudaro prielaidas pacientų pasitenkinimo išlaikymui/didinimui, klientų ir pacientų pritraukimui, specialistų motyvacijos didinimui ar net pritraukimui
Galimybė pasiūlyti daug skirtingų unikalių procedūrų, įgyvendinamos aktyvios visuomenės informavimo priemonės apie sanatorijos veiklą	Sudaro prielaidas išsiskirti iš kitų sanatorijų ir reabilitacijos centrų bei, atsižvelgiant į augantį turistų skaičių Birštone, tokiu būdu pritraukti papildomų klientų srautus
Specializacija medicininės reabilitacijos paslaugų teikimo srityje	Sudaro galimybes augant medicininės reabilitacijos paslaugų finansavimui PSDF biudžeto lėšomis pritraukti papildomus pacientų srautus
Stiprybės grėsmėms sumažinti	
Nuolat stebima ir vertinama bei tobulinama paslaugų kokybė klientų/pacientų aptarnavimas, aktyvus įmonės personalas, į rezultatą orientuota valdymo politika bei aukšta darbuotojų kvalifikacija ir praktinio darbo patirtis	Sudarys sąlygas didinti bendrovės veiklos efektyvumą, kas leis spręsti kylančius iššūkius dėl augančių išlaidų, veiklos organizavimo, išnaudoti turimų apgyvendinimo vietų potencialą, taip pat ieškoti sprendimų dėl reikalingų specialistų pritraukimo.
Aukštas klientų/pacientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis lygis, atnaujinta infrastruktūra bei sanatorijos aplinka, galimybė pasiūlyti daug skirtingų	Sudaro galimybes pristatyti AB Birštono sanatoriją ,,Versmė“ visuomenei kaip patrauklią sveikatos priežiūros įstaigą, paskatinti naudotis sanatorijos teikiamomis paslaugomis ir tokiu būdu įgyti konkurencinį pranašumą

unikalių procedūrų, patogi vieta Birštono mieste turistų apgyvendinimui	
Nuolat stebima ir vertinama bei tobulinama paslaugų kokybė klientų/pacientų aptarnavimas, aktyvus įmonės personalas, į rezultatą orientuota valdymo politika	Sudarys sąlygas greitai reaguoti į viruso Covid-19 sukeltus padarinius, ieškoti efektyvių sprendimo būdu dėl sanatorijos veiklos vystymo, paslaugų teikimo, pacientų, klientų bei sanatorijos personalo saugumo užtikrinimo (vystyti į Lietuvos šeimas su vaikai orientuotas paslaugas ir pan.)
Galimybės silpnybėms ištaisyti	
2021-2027 m. ES fondų finansinė perspektyva, bei kitos nacionalinės ar tarptautinės programos sudaro tam tikras galimybes planuoti ir inicijuoti reikalingus įmonės veiklos tobulinimo projektus	Sudarys prielaidas aktyviai įsitraukti į ES fondų panaudojimo planavimo dokumentų rengimą, inicijuojant reikalavimų nustatymą, kurie sudarytų lygias galimybes sanatorijai pretenduoti dėl projektų įgyvendinimo pasinaudojant ES fondų investicijomis. Įgyvendinami projektai sudarys galimybes tobulinti įmonės veiklą.
Augantis PSDF biudžetas nacionaliniu lygiu, didesnis medicininės reabilitacijos paslaugų finansavimas bei gyventojų sveikatos išsaugojimo, sveikatinimo prioritetizavimas nacionaliniu lygiu bei augantis turistų skaičius Birštono mieste	Sudaro galimybes tiek medicininės reabilitacijos, tiek ir komercinių sveikatinimo paslaugų plėtrai, papildomų pacientų/klientų pritraukimui, sanatorijos užimtumo didinimui ir tuo pačiu didesnių pajamų gavimui, kas leis toliau investuoti į infrastruktūros tobulinimą
Šiuolaikinių mokslo įrodymais pagrįstų medicininės reabilitacijos ir/ar sveikatinimo technologijų bei veiklos tobulinimo gerosios praktikos pavyzdžių diegimas	Didins sanatorijos veiklos efektyvumą (leis išlaikyti ir/ar pritraukti trūkstamus specialistus, tobulinti infrastruktūrą ir pan.)
Bendradarbiavimo su Nacionaline sanatorijų ir reabilitacijos centrų asociacija bei kitomis organizacijomis, valdžios, savivaldybės institucijomis vystymas	Leis padidinti sanatorijos ir jos teikiamų paslaugų žinomumą, didinti gyventojų sveikatos raštingumą ir skatinti gyventojus pasirūpinti savo sveikata, renkantis sanatorijos teikiamas paslaugas
Nuolatinis įmonės įvaizdžio tobulinimas, išskirtinumo ir naudos paslaugų vartotojui pabrėžimas (rinkodara)	Sudarys sąlygas gyventojams išsamiau susipažinti su sanatorijos veikla, jos teikiama nauda ir pasirinkti šią sanatoriją sveikatos priežiūros paslaugų gavimui.
Silpnybių pašalinimas, kad sumažėtų grėsmės	
Intensyviai įgyvendinami specialistų pritraukimo veiksmai	Leis užtikrinti reikalingų sveikatos priežiūros specialistų poreikį įmonėje
Atnaujinta/sukurta reikalinga sanatorijos infrastruktūra	Didins sanatorijos patrauklumą ir konkurencingumą, leis pritraukti papildomus pacientų ir klientų srautus
Sumažintos veiklos išlaidos	Leis sanatorijai išlikti konkurencingiems
Didėjantys pacientų/klientų srautai, sanatorijos užimtumo didėjimas	Didins sanatorijos veiklos pajamas, leis suvaldyti augančias išlaidas, spręsti kylančius iššūkius dėl Covid-19
Efektyvus sanatorijos veiklos organizavimas ir valdymas	Leis greitai ir efektyviai įgyvendinti reikalingas priemones, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę ir vartotojų lūkesčius, kas vėlgi prisidės prie sanatorijos konkurencingumo didinimo
Mokslo įrodymais pagrįstų kaip turinčių teigiamą poveikį žmogaus sveikatai procedūrų taikymas sanatorijoje	Didins vartotojų pasitikėjimą sanatorija, leis tikslingiau tiek gydytojams tiek patiems vartotojams pasirinkti procedūras, ir tikėtinai leis pritraukti daugiau užsienio turistų

4. STRATEGINĖS ĮMONĖS VEIKLOS VYSTYMO KRYPTYS

AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ vizija - būti pripažinta, modernia, ir jaukia sanatorija, teikiančia profesionalias sveikatinimo paslaugas natūraliais gamtiniais gydomaisiais ištekliais.

AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ misija - esame tam, kad grąžintume sveikatą ir gyvenimo džiaugsmą mūsų pacientams ir klientams.

AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ pamatinės vertybės: profesionalumas, nuoširdumas, jaukumas, pagarba, bendruomeniškumas, skaidrumas.

Senstant visuomenei investicijos į sveikatos stiprinimą ir išsaugojimą, ligų prevenciją gali pailginti gyventojų sveiko ir produktyvaus gyvenimo trukmę, padėti išvengti ligų, sudaryti daugiau galimybių žmonėms išlikti aktyviems visuomeniniame gyvenime ir darbo rinkoje. Atskirų gyventojų grupių poreikių, jų pasirinkimo ir galimybių naudotis sanatorijos teikiamomis paslaugomis įvertinimas leidžia pritaikyti sanatorijos veikla, didinti teikiamų paslaugų kokybę, pritraukti daugiau paslaugų vartotojų ir tokiu būdu efektyviai prisidėti prie gyventojų sveikatos gerinimo.

Atsižvelgiant į tai, reikalinga ieškoti sprendimų, kurie sudarytų sąlygas efektyvinti sanatorijos veiklą, gerinti teikiamų paslaugų kokybę bei spręsti kylančius iššūkius.

4.1. Tikslai ir uždaviniai

Atsižvelgiant į atliktą tiek išorinių tiek ir vidinių veiksnių analizę, identifikuoti sanatorijos veiklos trūkumai, kylantys iššūkiai, todėl pagrindinis AB Birštono sanatorijos ,,Versmė“ 2021-2025 m. laikotarpio **strateginis veiklos tikslas** –pacientų/klientų poreikius atitinkančių kokybiškų sveikatos priežiūros paslaugų teikimas, veiklos efektyvumo didinimas siekiant pelningos sanatorijos veiklos.

Tikslui įgyvendinti išskirti šie strateginės veiklos vystymo uždaviniai:

- **Geriau tenkinti pacientų/klientų poreikius** – užtikrinti, kad sanatorijoje būtų teikiamos kokybiškos, pacientų bei klientų poreikius atitinkančios paslaugos. Pacientų ir klientų poreikiai grindžiami kaip skirtingų grupių poreikiai. Teikiant paslaugas svarbu įvertinti asmeninius individo poreikius, kurie grindžiami skirtingu išsilavinimu, gyvenamąja vietove, socialine padėtimi, amžiumi ir pan.

- **Užtikrinti tvarų sanatorijos augimą ir padidinti veiklos valdymo efektyvumą** – optimizuoti turimus išteklius, ieškoti ir diegti efektyvius sprendimus, užtikrinančius savalaikių, kokybiškų paslaugų teikimą. Reikalinga įvertinti ir didinti dabartinių valdymo procesų efektyvumą, peržiūrint ir įvertinant finansinius, žmogiškųjų, infrastruktūros ir kitų išteklių panaudojimo rezultatus, numatant ir įgyvendinant prioritetines veiksmų sritis, taip pat atliekant nuolatinę stebėseną ir duomenų analizę.

- **Sustiprinti įmonės žmogiškąjį kapitalą** – efektyvus sanatorijos personalo darbas yra viena iš esminių prielaidų užtikrinti tinkamą teikiamų paslaugų kokybę.

4.2. Priemonės

1. **Uždavinys – geriau tenkinti pacientų/klientų poreikius** (sustiprinti orientaciją į pacientą/klientą), kadangi atskirų gyventojų grupių poreikiai, supratimas yra skirtingi, taip pat keičiantis socialinei ekonominei situacijai, vystantis technologijoms, keičiasi pacientų/klientų poreikiai ir lūkesčiai.

   Siekiant ir toliau išlikti konkurencingiems, tenkinti vartotojų lūkesčius ir tokiu būdu pritraukti pacientus ir klientus, numatoma:

   - toliau rinkti ir vertinti pacientų/klientų atsiliepimus apie teikiamas paslaugas. Numatoma įtraukti bendrą vertinimą balais, kad būtų galima užsibrėžti tikslą, palyginti skirtingų gyventojų grupių (pvz. pagal amžių) ar vartotojų (komerciniai klientai, pacientai, kuriems paslaugos apmokamos PSDF lėšomis) nuomones ir tikslingiau numatyti tobulinimo priemones;
   - patobulinti ir nustatyti aiškią ir lengvai prieinamą klientams bei pacientams informaciją apie procedūras, jų laiką, vietą, bendrų erdvių (baseinas, pirtys ir pan.) darbo laiką ir pan.
   - parengti aiškią ir vyresnio amžiaus žmonėms (atsižvelgiant į tai, jog dauguma pacientų vyresnio amžiaus) suprantamą informaciją apie pacientų maitinimą, apie skiriamą dietą, apie meniu pasirinkimo galimybes ir pan.;
   - toliau tobulinti sanatorijos paslaugų teikimui naudojamą infrastruktūrą, siekiant teikti kokybiškas ir įvairių visuomenės grupių poreikius atitinkančias paslaugas;
   - pagal galimybes įsigyti ir diegti šiuolaikiškas modernias medicininės reabilitacijos priemones-technologijas ir taikyti jas sanatorijoje, derinant kartu su gydymu natūraliais gamtiniais veiksniais– tai tikėtinai atitiktų skirtingų pacientų/klientų poreikius;
   - palaipsniui pereiti prie maitinimo „švediško stalo“ principu abiejose valgyklose;
   - diegti naujas pacientų ir klientų laisvalaikio praleidimo formas, didinti jų įvairovę, ieškant savito, tik „Versmei“ būdingo stiliaus.

2. **Uždavinys – užtikrinti tvarų sanatorijos augimą ir padidinti veiklos efektyvumą**, kadangi augant sveikatos priežiūros specialistų darbo užmokesčiui, auga sanatorijos patiriamos išlaidos, todėl siekiant išlikti konkurencingiems, būtina ieškoti būdų sanatorijos veiklos valdymo efektyvumo didinimui.

   Siekiant sėkmingos ir efektyvios sanatorijos veiklos reikia nuolat stengtis atrasti prioritetines veiklos sritis (mokamų paslaugų teikimą, alternatyvių ir papildomų medicinos paslaugų teikimą bei pan.), vidinius taupymo rezervus, investuoti į veiklos efektyvumo gerinimą, vystyti į rezultatus orientuotą valdymą.

   Siekiant didinti sanatorijos veiklos efektyvumą, tolesnį tvarų augimą, numatoma:

   - elektros energijos suvartojimo mažinimo priemonių paieška ir įgyvendinimas;
   - aktyvus tolesnis rinkodaros priemonių įgyvendinimas, bendradarbiavimo plėtra, šių priemonių efektyvumo periodinis vertinimas;
   - bendrovėje taikomų procedūrų, teikiamų paslaugų, organizavimo peržiūra, įvertinimas ir tobulinimas, atsižvelgiant į šiuolaikinius mokslo įrodymais pagrįstus sprendimus, į rezultatus orientuotą valdymą;
   - apsvarstyti galimybes kuriuos pirkimus vykdyti pagal ekonominio naudingumo kriterijus (pvz. kai kurių maisto produktų, siekiant pagerinti klientų/pacientų maitinimą)
   - įvertinti bei nustatyti mažėjančių suteikiamų ambulatorinės medicininės reabilitacijos paslaugų skaičiaus sanatorijoje priežastis bei ieškoti efektyvių galimų sprendimų, pagal poreikį ir galimybes juos įgyvendinti;
   - prisidėti prie valstybės vykdomų kurortologijos mokslinių tyrimų, siekiant mokslo įrodymais pagrįstų sveikatinimo ir sveikatingumo procedūrų taikymo sanatorijoje;
   - tobulinti sanatorijos valdymo organizavimą, tame tarpe rizikų valdymą, vidaus kontrolės mechanizmus.

3. **Uždavinys – sustiprinti įmonės žmogiškąjį kapitalą**, kadangi senstant sanatorijoje dirbantiems gydytojams bei nepritraukiant reikalingų sveikatos priežiūros specialistų kyla grėsmė sveikatos priežiūros paslaugų teikimui.

   Sveikatos priežiūros specialistai, jų kvalifikacija, motyvacija, įsitraukimas – tai tiesioginė įtaka teikiamų sveikatos priežiūros kokybei. Trūkstant specialistų sunku užtikrinti teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų standartus, efektyvų paslaugų teikimą.

   Siekiant sustiprinti įmonės žmogiškąjį kapitalą, numatoma:

   - reikalingų specialistų paieška ir pritraukimas. Siekiant pritraukti reikalingus specialistus būtina kryptinga į tai orientuota sanatorijos veikla, kurią AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ gana sėkmingai įgyvendina, todėl numatoma aktyvi šios veiklos tąsa;
   - specialistų kvalifikacijos tobulinimas. Numatomas nuolatinis/periodinis sveikatos priežiūros specialistų kvalifikacijos tobulinimas, kadangi kylant naujiems iššūkiams atitinkama sveikatos priežiūros specialistų kvalifikacija, šiuolaikinės žinios neatsiejama nuo kokybiškų paslaugų teikimo ir organizavimo bei pacientų pasitenkinimo, todėl būtina užtikrinti nuolatinį sanatorijoje dirbančių sveikatos priežiūros specialistų kvalifikacijos ir įgūdžių tobulinimą (kompiuterinis raštingumas, kalbos, profesinės žinios);
   - darbuotojų motyvacijos vertinimas ir skatinimas. Svarbus vaidmuo tenka sveikatos priežiūros specialistų motyvacijos didinimui darbo užmokesčiu (didinant darbo užmokestį sveikatos priežiūros specialistams bei susiejant tai su pasiektais kokybiniais ir kiekybiniais veiklos rezultatais);
   - darbuotojų darbingumo, sveikatos ir gyvybės darbe išsaugojimas. Ne mažesnis iššūkis šiuo metu yra kovojant su virusu Covid-19 ir sveikatos priežiūros bei kitų specialistų saugos užtikrinimu darbo vietoje. Numatoma prevencines priemones planuoti ir įgyvendinti visuose sanatorijos veiklos etapuose, kad darbuotojai būtų apsaugoti nuo profesinės rizikos arba, kad ji būtų kiek įmanoma sumažinta.

Uždavinių įgyvendinimui numatomos šios priemonės 2021-2025 m. laikotarpiu:

12 lentelė

Eil. Nr.	Uždavinys / Priemonė	Įgyvendinimo metai	Numatomas finansavimo šaltinis
1.	**Geriau tenkinti pacientų ir klientų poreikius**		
1.1.	Atnaujinti/sukurti reikalingą infrastruktūrą:		
1.1.1.	suremontuoti A korpuso kineziterapijos ir ergoterapijos salę	2021 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos
1.1.2.	suremontuoti C korpuso kambarius ir kabinetus, nupirkti naujus baldus ir visą reikiamą inventorių	2022-2023 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos
1.1.3.	atlikti B korpuso apgyvendinimo kambarių kosmetinį remontą, įsigyti naują inventorių (lovas, fotelius, užuolaidas, chalatus ir kt.)	2021 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos
1.1.4.	suremontuoti A korpuso valgyklos fojė, atlikti valgyklos dviejų salių remontą, atnaujinti valgyklos inventorių, nupirkti kai kuriuos įrengimus	2021 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos
1.1.5.	atlikti baseino remontą	2021 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos
1.1.6.	suremontuoti psichoterapijos kabinetą, nupirkti visa reikiamą inventorių	2021 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos
1.1.7.	įrengti kino salę ir pradėti rodyti kino filmus	2021 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos
1.1.8.	biuvetėje pradėti prekiauti kava ir desertais	2021 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos
1.1.9.	atlikti mini gydyklų remontą, nupirkti naujos įrangos procedūroms	2021-2022 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos
1.1.10.	įkurti „Grožio sodą“ gydyklose	2021 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos
1.1.11.	įrengti rūkymui skirtas vietas prie kiekvieno korpuso	2021-2023 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos
1.1.12.	suremontuoti C korpuse esančią konferencijų salę ir atnaujinti konferencijų paslaugų teikimą	2023 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos
1.1.13.	įsigyti naują, modernią klientų ir pacientų (viešbučio) ir procedūrų registravimo kompiuterinę programą	2021-2022 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos
1.1.14.	atlikti B korpuso gydyklos II-o aukšto (registratūros ir „Šreko“) patalpų remontą	2021-2023 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos
1.1.15.	atlikti B korpuso gydyklos I-o aukšto remontą	2022-2023 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos
1.1.16.	pereiti prie “švediško stalo“ maitinimo principo abiejose valgyklose	2023 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos
1.1.17	įrengti vaikų žaidimų kambarį	2023 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos
1.1.18	parengti ir įgyvendinti sanatorijos teritorijos apželdinimo ir naujos poilsio infrastruktūros įrengimo projektą	2024 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos

1.1.19	parengti naujo baseino statybos projektą	2024 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ ir skolintos lėšos
1.1.20	suremontuoti valgyklos pastato I-ojo ir II-ojo aukštų patalpas (4, 5 sales, administracines patalpas, gamybines nenaudojamas patalpas, rampą)	2024-2025 m.	Skolintos lėšos
1.2	Patobulinti klientų ir pacientų atsiliepimų apie sanatorijos teikiamas paslaugas rinkimo turinį (orientacija į rezultatus, vertinimas balais)	2021-2022 m.	
1.3	Patobulinti vidaus informacijos klientams ir pacientams pateikimo apie sanatorijoje teikiamas procedūras, kitas paslaugas, darbo laiką ir pan. tvarką	2022 m.	
1.4	Orientuojantis į paslaugas šeimoms su vaikais, suformuoti atitinkamai pritaikytą paslaugų bei laisvalaikio praleidimo paketą, papildyti vidinius paslaugų teikimo aprašus ir tvarkas	2022-2023 m.	
1.5	Patobulinti vidaus informacijos pacientams pateikimo apie sanatorijoje teikiamas maitinimo paslaugas tvarką	2021 m.	
1.6	Įvertinti pacientų/klientų poreikius dėl šiuolaikinių technologijų taikymo sanatorijoje	2022 m.	
1.7	Toliau rinkti ir vertinti pacientų/klientų atsiliepimus apie sanatorijos teikiamas paslaugas bei įgyvendinti paslaugų kokybės gerinimo priemones (pagal poreikį)	kasmet	

2.	**Užtikrinti sanatorijos tvarų augimą ir padidinti veiklos valdymo efektyvumą**		
2.1.	Įvertinti galimybes dėl saulės baterijų įrengimo, siekiant mažinti bendrovės patiriamas elektros išlaidas bei, nustačius jog efektyvu ir naudinga, įgyvendinti atitinkamus sprendimus	2021-2023 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos, LAAIF (jei bus tokia galimybė)
2.2.	Tinklapyje aiškiai nurodyti, kaip ir kokiais tyrimais buvo išaiškintas gydomasis purvo bei mineralinio vandens poveikis žmogaus sveikatai bei koks tas poveikis yra, taip neapleidžiant aukštų pozicijų (bent jau kol kas įdėti informaciją apie turimus sertifikatus)	2021-2023 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos
2.3.	Diegti mokslo įrodymais pagrįstas efektyvias inovacijas sveikatinimo ir medicininės reabilitacijos srityje	2021-2025 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos, ES ir kiti fondai (jei bus tokia galimybė)
2.4.	Toliau tobulinti sanatorijos vidinę informacinę sistemą, siekiant tobulinti įmonės valdymo efektyvumą	2021-2022 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos
2.5.	Įgyvendinti aktyvias rinkodaros priemones bei periodiškai analizuoti rinkodaros priemonių efektyvumą, pacientų ir klientų atsiliepimus, siekiant nuolat tobulinti savo veiklą, kad išlikti konkurencingiems	2021-2025 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos
2.6.	Įvertinti ir nustatyti kai kurių teikiamų paslaugų (ambulatorinės medicininės reabilitacijos, sveikatinimo	2021-2025 m.	

	savaitgaliai, apgyvendinimas) mažėjimo priežastis, parinkti ir įgyvendinti tikslingas rinkodaros priemones		
2.7.	Toliau palaikyti ir stiprinti bendradarbiavimą su vietos, Lietuvos bei užsienio organizacijomis, įstaigomis, bendruomenėmis, siekiant sanatorijos bei jos teikiamų paslaugų žinomumo didinimo, sanatorijos įvaizdžio (kaip socialiai atsakingos bendrovės) stiprinimo	2021-2025 m.	
2.8.	Įvertinti vykdomų viešųjų pirkimų efektyvumą ir rezultatus (pvz. įsigyjant kai kuriuos maisto produktus), spręsti dėl pirkimų vykdymo taikant ekonominį naudingumą	Kasmet (pagal poreikį)	

3.	Sustiprinti įmonės žmogiškąjį kapitalą		
3.1.	Periodiškai tobulinti sanatorijoje dirbančių sveikatos priežiūros specialistų kvalifikaciją, orientuojantis į šiuolaikines mokslu pagrįstas žinias (sveikatinimo, medicininės reabilitacijos paslaugų teikimo, kompiuterinio raštingumo, užsienio kalbų srityse), bei kylančius iššūkius (pvz. operatyviai reaguoti į kylančias grėsmes)	2021-2025 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos, ES ir kiti fondai (jei bus tokia galimybė)
3.2.	Pagal galimybes toliau didinti darbo užmokestį sveikatos priežiūros specialistams, siekiant išlikti konkurencingiems bei atsižvelgiant į didėjantį šalies vidutinį darbo užmokestį, kylančias kainas bei sveikatos priežiūros specialistų migracijos apimtis	2021-2025 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“ lėšos
3.3.	Atlikti bendrovės darbuotojų motyvacijos, pasitikėjimo organizacija ir vadovybe, įsitraukimo į organizacijos veiklą, orientacijos į rezultatus ir pan. tyrimą bei atsižvelgiant į gautus rezultatus, pagal poreikį, parengti veiksmų planą dėl nustatytų esminių trūkumų šalinimo.	2021-2022 m.	
3.4.	Parengti ir patvirtinti bei nuolat tobulinti, atsižvelgiant į nustatytus reikalavimus, Covid-19 (ir kitų infekcinių ligų) valdymo įmonėje planą	2021 m.	AB Birštono sanatorija ,,Versmė“
3.5	Rengti „Versmiečių“ šventę	Kasmet	
3.6	Didinant darbuotojų pritraukimą, periodiškai leisti „Versmė“ naujienlaiškį	Ne mažiau 6 per metus	

LAAIF – Lietuvos aplinkos apsaugos investicijų fondo lėšos