AB Birštono sanatorijos „Versmė“

2021-2025 m.
VEIKLOS STRATEGIJA

ATNAUJINTA 2023 M.



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 11

2.5. Ekologiniai veiksniai 12

2.6. Konkurencinė aplinka ir veiksniai 12

3. VIDINĖ ĮMONĖS APLINKOS ANALIZĖ 14

3.1. Teisinis statusas 14

3.2. Aptarnaujama teritorija 14

3.3. Teikiamos paslaugos 15

3.4. Ištekliai 21

3.5. Finansiniai resursai 25

3.6. Veiklos valdymas ir organizavimas 31

3.7. Bendradarbiavimas 33

4. STRATEGINĖS ĮMONĖS VEIKLOS VYSTYMO KRYPTYS 39

4.1. Tikslai ir uždaviniai 39

4.2. Priemonės 40

4.3. Numatomi pasiekti rezultatai 48

4.4. Numatomų pasiekti rezultatų prielaidos 49

4.5. Sanatorijos veiklos rezultatas iki 2025 m. 52

1. ĮVADAS

AB Birštono sanatorija „Versmė“ yra ribotos civilinės atsakomybės 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.

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 ateities vizijoje Lietuva 2050, kaip vienas iš iššūkių ateityje įvardijamas didėjantis demografinis disbalansas – visuomenė sens ir dėl to augs poreikis didinti šalies vyresniųjų aktyvumą. O tai neišvengiamai atvers naujų galimybių sveikatos priežiūros pokyčiams, tame tarpe ir medicininės reabilitacijos bei sanatorinio gydymo srityje.

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.

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

Skaičiuojama, kad šalies ekonomika 2023 m. trauksis 0,6 proc. Šis smuktelėjimas mažesnis, nei prognozuota (–1,3 proc.), daugiausia dėl BVP padidėjimo 2023 m. antrąjį ketvirtį. Tuo metu gyventojų realios pajamos per pusmetį išaugo 4,8 proc. Nors gyventojų pajamos pastaruoju metu auga sparčiau nei kainos, tačiau vartojimas traukiasi, gyventojai linkę taupyti ir atidžiau sekti išlaidas. Numatoma, kad privatusis vartojimas šiemet, palyginti su praėjusiais metais, bus 0,4 proc. mažesnis. Kylant gyventojų realiosioms pajamoms, kitąmet privatusis vartojimas didės 2,7 proc. ir prisidės prie BVP augimo.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, einamosios sveikatos priežiūros išlaidos 2021 m. sudarė 4,39 mlrd. Eur ir, palyginti su 2020 m. (3,7 mlrd), padidėjo 654 mln. Eur. Vieno šalies gyventojo sveikatos priežiūrai 2021 m. vidutiniškai buvo išleista

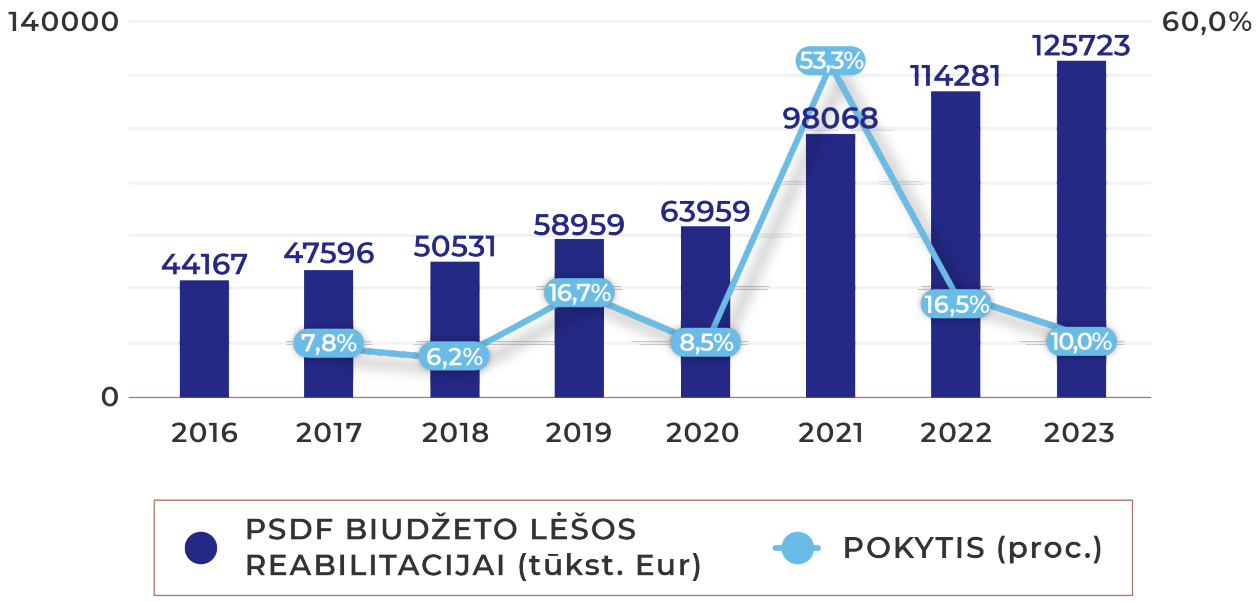
1561,6 Eur, ir tai 227,8 Eur (14,6 proc.) daugiau nei 2020 m. ir 337,8 Eur (21,6 proc.) daugiau nei 2019 m. 2021 m. einamųjų sveikatos priežiūros išlaidų lyginamoji dalis sudarė 7,8 proc. (2021 m. – 7,5 proc.) bendrojo vidaus produkto.

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, 2022 m. 2 790 191 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*).

Anot ligonių kasų, kaip rodo Lietuvos ekonominių rodiklių projekcijos, 2024 metų PSDF biudžetas kartu su lėšų likučiais turėtų sudaryti 5,4 proc. bendrojo vidaus produkto.

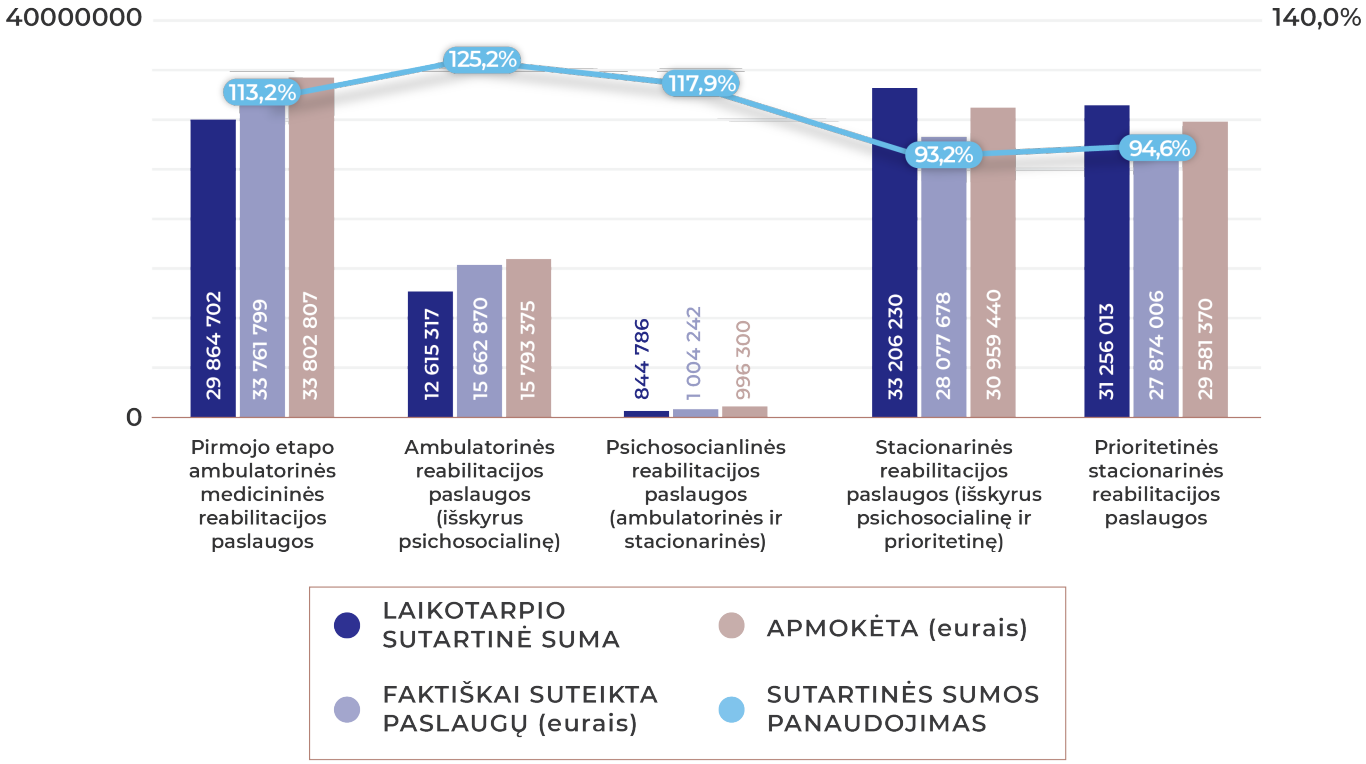
Remiantis Valstybinės ligonių kasos duomenimis, medicininės reabilitacijos paslaugų finansavimas kasmet išlieka augantis.

1 pav. 2016–2023 m. Privalomojo sveikatos draudimo fondo (PSDF) biudžeto lėšos Medicininės reabilitacijos ir antirecidyvinio sanatorinio gydymo išlaidoms apmokėti (tūkst. Eur)*



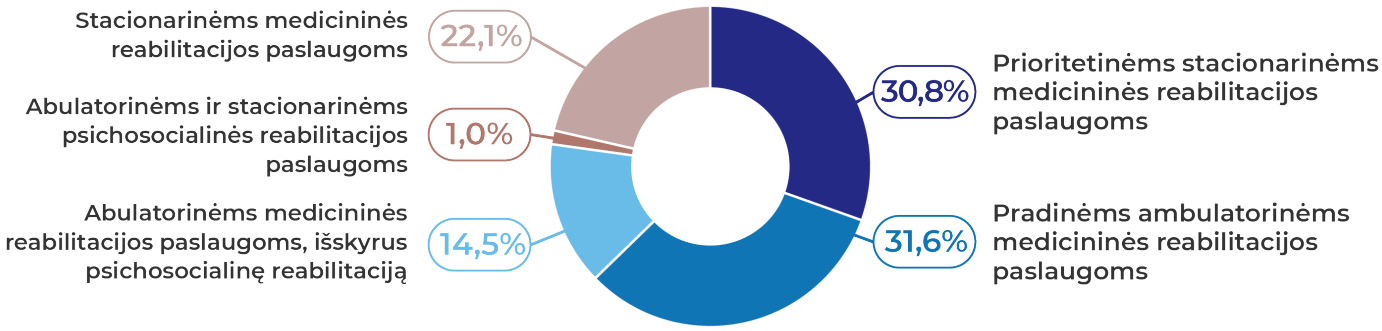
03 PSDF biudžeto išlaidų straipsnis **(Lietuvos Respublikos Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto rodiklių patvirtinimo įstatymu skirtos lėšos)*

2 pav. Sutartinės sumos, numatytos medicininės reabilitacijos paslaugoms, jų įsisavinimas ir panaudojimas 2022 m. pagal paslaugų rūšis



3 pav. 2023 m. sutartinės sumos pasiskirstymas pagal medicininės reabilitacijos paslaugų grupes

Lėšų suma, proc.



Nors 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.

2022-2023 metų laikotarpiu medicininės reabilitacijos lovadienio įkainis padidėjo tik 7,7 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 ir nepakankamas bazinio įkainio už medicininės reabilitacijos lovadienį didinimas 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.

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.

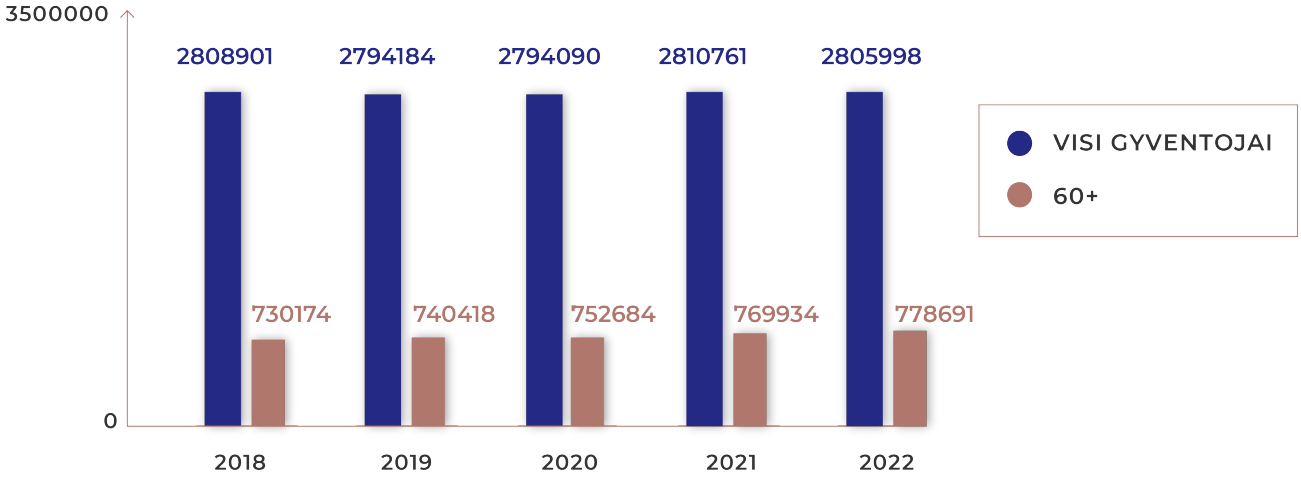
Nors per pastarąjį dešimtmetį Lietuvos gyventojų sveikatos būklė pagerėjo, šioje srityje Lietuva dar gerokai atsilieka nuo daugumos ES šalių, o vyrų ir moterų sveikatos būklė labai skiriasi.

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.

2022 m. pradžioje Lietuvoje gyveno 2 mln. 806 tūkst. nuolatinių gyventojų, t. y. 4,8 tūkst. asmenų mažiau negu 2021 m. pradžioje. 2021 m. vyrų vidutinė tikėtina gyvenimo trukmė buvo 69,6 metų, moterų – 78,9 metų (2020 m. atitinkamai 70 ir 80 metų).

Pandemija ir susiklosčiusios aplinkybės labiausiai paveikė ne ekonominius rodiklius, bet demografinę situaciją. Visuomenė sensta – skelbiama, kad vaikų turime 1,3 karto mažiau nei pagyvenusių žmonių. 2022 m. pradžioje šimtui 15–64 metų amžiaus gyventojų teko 31 pagyvenęs žmogus (65 metų ir vyresnio amžiaus) ir 23 vaikai (0–14 metų amžiaus).

4 pav. Nuolatinių gyventojų skaičius Lietuvoje
Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

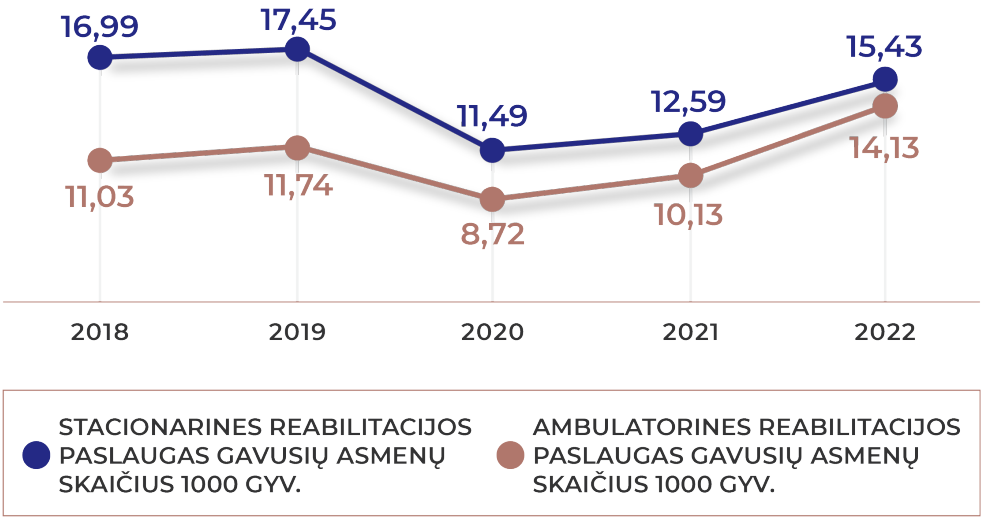


Senėjančią visuomenę taip pat atspindi demografinės senatvės koeficientas (pagyvenusių (60 metų ir vyresnio amžiaus) žmonių skaičius, tenkantis šimtui vaikų iki 15 metų amžiaus). 2016 m. šis rodiklis Lietuvoje buvo 129, o 2020 m. – 132, 2022 m. – 134.

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 1000-ui prisirašiusiųjų prie pirminės asmens sveikatos priežiūros įstaigų gyventojų, nors ir svyravo pandemijos metu, šiuo laikotarpiu vėl auga.

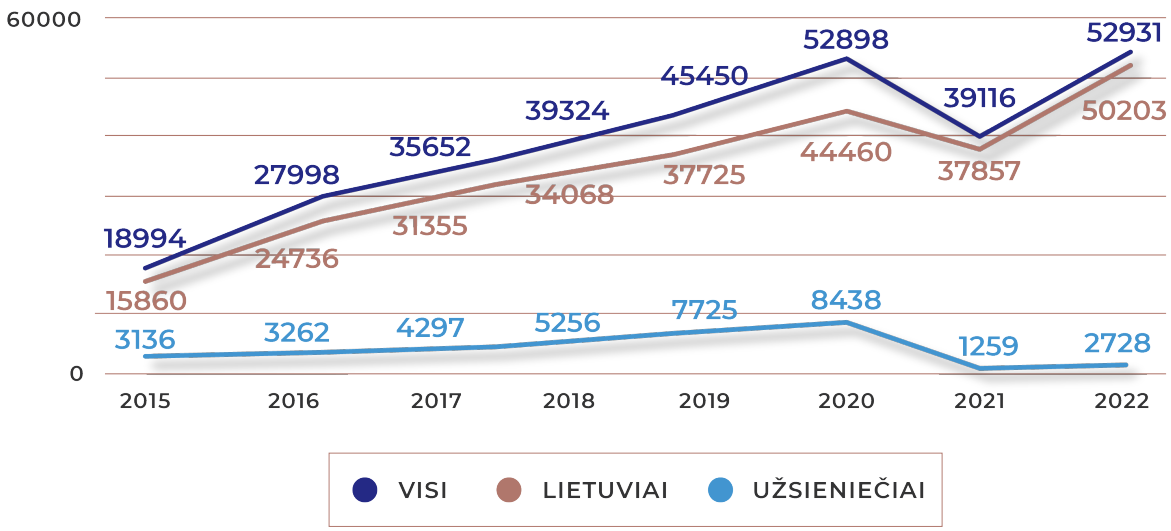
5 pav. Ambulatorinės ir stacionarinės medicininės reabilitacijos atvejų skaičius, tenkantis 1000-ui prie pirminės asmens priežiūros įstaigų prisirašiusių gyventojų, Lietuvoje
Šaltinis: Valstybinės ligonių kasos duomenys



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.

Valstybinės ligonių kasos prie Sveikatos apsaugos ministerijos (VLK) duomenimis pastaraisiais metais po pandemijos ženkliai išaugo pacientams suteiktų reabilitacijos paslaugų skaičius. VLK skaičiavimai rodo, kad 2022 m., palyginti su ikipandeminiais 2019-aisiais metais, suteikta 20 proc. daugiau ambulatorinės medicininės reabilitacijos paslaugų. Vis daugiau suteikiama ir pradinės ambulatorinės medicininės reabilitacijos paslaugų. 2022 metais šių paslaugų suteikta apie 30 proc. daugiau, nei 2021-aisiais. Po truputį auga ir stacionarinių medicininės reabilitacijos paslaugų skaičius – jis jau beveik pasiekė ikipandeminį lygį. Taip pat daugėja ir stacionarinių prioritetinių reabilitacijos paslaugų.

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. Savo piką pasiekęs, 2020-2021 m. dėl Covid-19 ekstremalios situacijos tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje, užsienio turistų skaičius buvo mažesnis, tačiau valstybės siūlomos lengvatos bei parama Lietuvos verslui šiek tiek kompensavo patiriamus dėl to nuostolius. Lietuvių turistų skaičius, šiek tiek aprimęs 2021 m., gerokai padidėjo 2022 metais.



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

Vidutinis nakvynių skaičius 2019 m. Birštono sanatorijose ir reabilitacijos centruose – 5,13 d., lietuvių – 4,48 d., užsieniečių – 8,57 d.

1 lentelė. Nakvynės

	2019	2022	Pokytis, nakvynės	2019/2022, %	2019 rinkos dalis	2022 rinkos dalis
Viso	443 642	396 577	-47 065	-10,6%	100,0%	100,0%
Lietuvių	355 738	366 683	10 945	3,1	80,2%	92,5%
Užsienio šalių	87 904	29 894	-58 010	-66,0%	19,8%	7,5%

Nors didėjantis lietuvių komercinių klientų skaičius džiugina, tačiau jų nakvynių skaičius yra žymiai mažesnis nei užsieniečių, o dažniausiai apsiribojama tik sveikatinimo savaitgaliais. Įtakos sumažėjusiam užsienio klientų skaičiui turi karas Ukrainoje ir su juo susijusios baimės dėl saugumo, o taip pat padidėjusios sveikatinimo kainos, lyginant su Lenkijos ir kitų šalių kurortais ir sanatorijomis.

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, 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 naudojimas, 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, grožio puoselėjimo, 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, kai kurios sveikatinimo procedūros, pramogų organizavimo (kinas, žaidimų kambarys, specialūs renginiai vaikams).

Apibendrinimas.
Įmonė paslaugas teikia jau beveik 55 metus, 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, Latvijos).

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 nuo 2023 m. gegužės mėnesio) teikiamos dviejuose atskiruose korpusuose: A ir B. Trečiajame C korpuse vyksta kapitalinio remonto darbai, kuriuos planuojama baigti 2024 metų 2 ketvirtyje. 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 korpuse –196 vietos, iš kurių 166 vietos, skirtos TLK pacientams ir 30 vietų - komerciniams klientams.
- B korpuse –82 vietos, skirtos komerciniams klientams.
- C korpuse po kapitalinio remonto bus įrengti 38 kambariai, 76 vietos, skirtos komerciniams klientams.

Analizuojant pastarųjų metų vietų užimtumą sanatorijoje matyti, jog TLK vietų užimtumas padidėjo, komercinių klientų užimtumas 2021 metais buvo stipriai sumažėjęs dėl COVID-19 pandemijos. 2022, 2023 metais komercinių klientų padaugėjo, tačiau užimtumas dar atsilieka nuo iki pandeminių ir buvusių iki karo Ukrainoje skaičių.

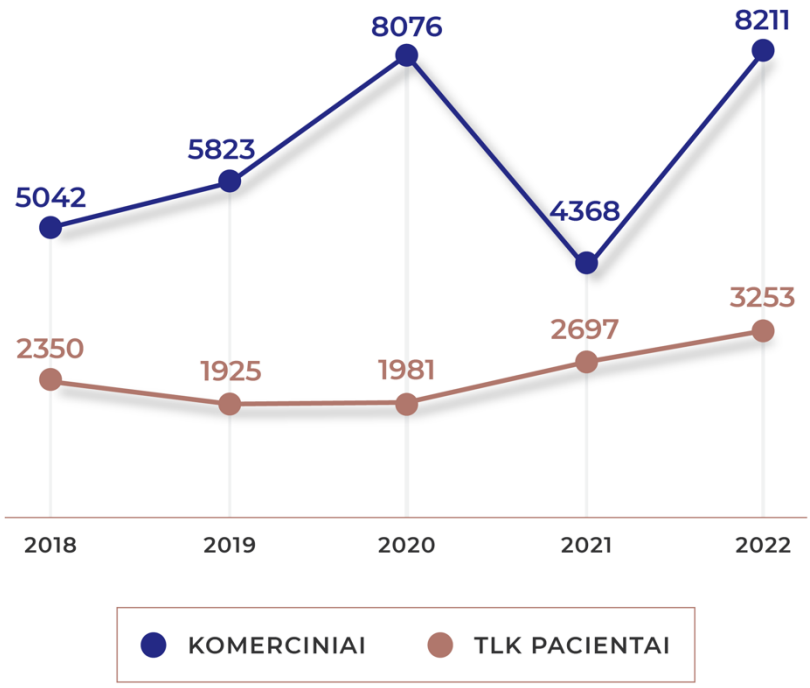
2 lentelė. Vietų užimtumas, proc.

	2018	2019	2020	2021	2022
TLK pacientai	85	94	95	102	120
Komerciniai klientai	64	73	63	26	40
IŠ VISO:	75	84	72	56	73

2020 m. dėl Covid-19 pandemijos ir paskelbtos ekstremalios situacijos šalyje AB Birštono sanatorijoje „Versmė“ paslaugos komerciniams klientams iš viso nebuvo teikiamos kovo-

birželio mėnesiais, tačiau nuo 2020 m. rugpjūčio mėn. pradėjus paslaugų teikimui naudoti renovuotą A korpusą, paslaugų vartotojų skaičius ženkliai augo:

7 pav. TL pacientų ir komercinių klientų skaičius 2018 -2022 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 dienų.

3 lentelė

	2018	2019	2020	2021	2022
Pacientų, gavusių stacionarinės reabilitacijos II paslaugas, skaičius	1705	1281	1467	1881	2174
Lovadieniai	33291	24776	27898	36207	41058

Lietuvoje asmens sveikatos priežiūros įstaigoms sudarant metines paslaugų teikimo sutartis su TLK s (dėl paslaugų apmokėjimo PSDF biudžeto lėšomis) yra ta, jog yra atsižvelgiama į praėjusių metų konkrečios įstaigos suteiktų atitinkamų paslaugų apimtis.

Todėl sėkmingas konkrečių metų sutarties įvykdymas laiduoja tokią pačią, ar didesnę sutartinę sumą sekančiais metais.

Ambulatorinės medicininės reabilitacijos paslaugos. Sanatorijoje teikiamos ambulatorinės reabilitacijos paslaugos. Šios paslaugos ypatingos tuo, jog PSDF biudžeto lėšomis apmokamas tik paslaugų teikimas - gydymas, 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. Įvertinus pastarųjų metų tendencijas, stebimas ambulatorinės reabilitacijos paslaugų apimčių didėjimas.

4 lentelė

	2018	2019	2020	2021	2022
Pacientų, gavusių ambulatorinės reabilitacijos paslaugas, skaičius	554	562	443	714	947
Lovadieniai	7558	7603	5859	9521	12654

Palaikomosios reabilitacijos paslaugos. Palaikomosios reabilitacijos paslaugų apimtys sanatorijoje pastaruosius keletą metų išlieka daugiau mažiau pastovios. Vidutinė tokių pacientų gulėjimo trukmė sanatorijoje – 19 dienų.

5 lentelė

	2018	2019	2020	2021	2022
Pacientų, gavusių palaikomosios reabilitacijos paslaugas, skaičius	91	82	71	102	132
Lovadieniai	1751	1632	1315	1940	2451

Komercinės sveikatinimo paslaugos. Vertinant Lietuvos komercinių klientų skaičius 2020-2022 metų laikotarpiu, galima teigti, jog skaičiai svyravo nuo 3871 kliento iki 7551 kliento per metus. Didžiausią įtaką 2021 metų Lietuvos komercinių klientų skaičiaus sumažėjimui turėjo koronaviruso pandemijos įvestas karantinas, sausio – birželio mėnesiais sustabdytas paslaugų teikimas komerciniams klientams bei baseino ir pirčių

erdvės remonto darbai. Tačiau 2022 metais pavyko atstatyti Lietuvos komercinių klientų skaičius iki 7260. Atsižvelgiant į Lietuvos komercinių klientų lovadienių skaičius 2020-2022 metų laikotarpiu, galima teigti, jog nuo 2020 metų šis skaičius buvo nepastovus, dėl aukščiau išvardintų priežasčių. Tačiau 2022 metais, Lietuvos klientų lovadienių skaičius išaugo iki 23783 lovadienių per metus. Pajamos iš Lietuvos komercinių klientų paslaugų per 2020-2022 metų laikotarpį siekė – 3,78 mln. Eurų. 2022 metais buvo sugeneruotas didžiausias Lietuvos gyventojams suteiktų komercinių pajamų kiekis per pastaruosius 3 metus – 1,6 mln. Pajamų augimą lėmę aktyvūs reklamos, komunikacijos ir pardavimų veiksmai, specialūs pasiūlymai, akcijos bei integruotos įvairios ir klientams lengvai prieinamos įvairių paslaugų, dovanų, įsigijimo galimybės. Analizuojant 2020-2022 metu užsienio komercinių klientų kiekį, lovadienių skaičių bei pajamų kiekį, galima teigti, jog nuo 2020 metų įvykusiam sumažėjimui, didžiausią įtaką turėjo koronaviruso pandemijos įvestas karantinas bei karas Ukrainoje. Svarbu pažymėti, jog didžioji dalis užsieniečių atvyksta iš - Vokietijos, Latvijos, Lenkijos ir kitų šalių. Taip pat svarbu paminėti, jog užsienio komerciniai klientai yra linkę rinktis ilgesnė sveikinamąjį poilsį, kuris prasideda nuo 1 ar 2 savaičių laikotarpio. Atsižvelgiant į sugeneruotas savaitgalinių komercinių paslaugų pajamas 2020-2022 metais, pastebimas ryškus ir nuoseklus augimas. Savaitgalinės komercinės paslaugų pajamos 2022 metais išaugo iki 120 tūkst. Eurų. Taip pat nuosekliai augo savaitgalinių klientų skaičius bei lovadienių skaičius. Didžiausią įtaką pajamų augimui turėjo patraukli savaitgalio sveikatinimo programos kainodara ir procedūrų sudėtis.

6 lentelė. Komercinių paslaugų pajamos 2020-2023 m. laikotarpiu
Šaltinis: AB Birštono sanatorijos „Versmė“ duomenys

	2020	2021	2022
Komercinių klientų skaičius (lietuvių)	7551	3871	7260
Lovadienių skaičius (lietuvių)	21992	15827	23783
Pajamos iš komercinių klientų (lietuvių)	1207301	941030	1626921
Komercinių klientų skaičius (užsieniečių)	410	69	71
Lovadienių skaičius (užsieniečių)	4709	944	766
Pajamos iš komercinių klientų (užsieniečių)	147266	36005	46686
Savaitgalinių klientų skaičius	115	428	880
Savaitgalinių lovadienių skaičius	230	876	1769
Pajamos iš savaitgalinių klientų	13737	59591	120931

Atsižvelgiant į tokių pačių ar panašių paslaugų tiekėjų konkurenciją rinkoje, bei siekiant nuolatos tobulėti ir labiau tenkinti klientų poreikius, nuo 2022 metų integruotos naujos sveikatinimo programos, atliepiančios įvairius komercinių klientų lūkesčius. Sukurta prieiga klientams internetinėje svetainėje įsigyti įvairaus tipo dovanų korteles, nuo suminių dovanų kortelių, dovanų idėjų, individualių procedūrų iki konkrečių sveikatinimo programų ar dienos SPA programų.

Kitos paslaugos. Sanatorijoje be medicininės reabilitacijos ir sveikatinimo paslaugų, teikiama nakvynės su pusryčiais ir baseino erdvės paslaugas, asmenims, kurie nori pasimėgauti skaniais „švediško stalo principo“ pusryčiais, nakvyne bei pramogomis baseino ir pirčių erdvėje. Analizuojant šių paslaugų pajamų apimtis, matoma jų didėjimo tendencija. Tinkamos sąlygos, patraukli kainodara bei papildoma baseino paslauga, tapo vienos iš sąlygų, ženkliam paklausos išaugimui.

7 lentelė. Nakvynės su pusryčiais pajamos 2020-2022 m. laikotarpiu
Šaltinis: AB Birštono sanatorijos „Versmė“ duomenys

	2020	2021	2022
Pajamos už nakvynės su pusryčiais paslaugas	**5212**	**12059**	**26584**

Siekiant įvertinti pacientų pastebėjimus ir lūkesčius, renkami ir analizuojami sanatorijos klientų atsiliepimai (yra galimybė atsiliepimus užpildyti fiziniu būdu bei internetinėje svetainėje), kurie apibendrinami kiekvieną savaitę. Apibendrinant 2022 metų atsiliepimų suvestinės rezultatus, stacionarinės medicininės reabilitacijos pacientai paslaugas įvertino – 841 kartą. Komerciniai svečiai paslaugas įvertino – 381 kartą.

Vertinant stacionarinių medicininės reabilitacijos paslaugų vertinimo anketos duomenis, galima teigti, jog labai gerai arba gerai gydytojų darbas įvertintas net 95%, o slaugytojų darbas - 98%. Medicininės reabilitacijos pacientai sanatorijos jaukumą ir suteikiamą informaciją įvertino net - 95%. Svarbu paminėti, jog sanatorijoje apsilankę pacientai dar kartą sugrįžtų ir rekomenduotų sanatorijos paslaugas, tai teigė 96% Atsižvelgiant į komercinių svečių paslaugų įvertinimo duomenis, registratūros darbuotojų darbas įvertintas 91% labai gerai arba gerai. Gydytojų darbas įvertintas -93% labai gerai arba gerai. Paslaugos susijusios su procedūrų atlikimu ir paskirtomis procedūromis įvertintas virš 95% labai gerai arba gerai. Nors maitinimo paslaugos buvo įvertintos 89% labai gerai arba gerai, gyvenimo sąlygos ir švara kambariuose buvo įvertinta virš 92%. Daugiausiai svečių padėkų sulaukė masažuotojai, medicinos gydytojai, slaugytojai.

Apibendrinimas

Apibendrinant sanatorijos veiklos analizę galima teigti, jog 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 2022 metų atnaujinamos paslaugų įsigijimo galimybės, plečiamas procedūrų asortimentas, plėtojami specialūs pasiūlymai bei komunikacija ir reklama orientuota į esamus lojalių klientų ir potencialius klientus. Per 2022 metus, pastebimas paslaugų kiekių, pajamų stabilizavimasis ir augimas (ambulatorinė reabilitacija II, sveikatinimo paslaugų, nakvynės su pusryčiais). Įvertinus sanatorijos turimų vietų bei potencialo rodiklius, galima teigti, jog yra galimybės didinti pajamas, klientų kiekį bei lovadienių skaičių atsižvelgiant į TKL pacientus, Lietuvos bei užsienio komercinių klientus.

3.4. Ištekliai

Darbuotojai. 2023 m. viduryje AB Birštono sanatorijoje „Versmė“ dirbo 212 darbuotojų (neįtraukiant darbuotojų, kuriems suteiktos nėštumo ir gimdymo atostogos, atostogos vaikui prižiūrėti), iš kurių 20 gydytojų, 16 masažuotojų, 25 bendrosios praktikos slaugytojai, 5 slaugytojų padėjėjai, 13 kineziterapeutų, 4 ergoterapeutai, 7 registratoriai, 39 valgyklos darbuotojai, 14 administracijos darbuotojų, 12 ūkinio padalinio darbuotojų ir 57 kiti darbuotojai (kosmetologai, valytojai, gėlininkas, biuvetės prižiūrėtojas ir kt.).

Iš visų sanatorijoje dirbančių sveikatos priežiūros specialistų apie 60-70 proc. atvyksta iš kitų miestų, likusi dalis – vietiniai Birštono miesto gyventojai.

Darbuotojų skaičius sanatorijoje kito neženkliai: 2020 m. – 204 darbuotojai, 2021 m- 206 darbuotojai, 2022 m. – 210 darbuotojai. Dažniausiai vyksta natūrali kaita, kai vyresnio amžiaus darbuotojus keičia jaunesni specialistai. Bendra darbuotojų kaita 2021 metais sudarė 19,90 proc., 2022 metais - 19,52 proc. Kol kas pavyksta užtikrinti reikalingų specialistų skaičių paslaugų teikimui, tačiau trūkumas juntamas dėl tokių specialistų, kaip fizinės medicinos ir reabilitacijos gydytojai, ergoterapeutai, psichologai, logoterapeutai, kiti specialistai, tokie kaip auditorius, virėjas, taip pat reikalingi ir nekvalifikuoti darbininkai, tokie kaip valytojai, virtuvės darbininkai. Darbuotojai nuolat motyvuojami: organizuojami įvairūs renginiai tiek darbuotojams, tiek jų vaikams, renkami ir apdovanojami sąžiningai atliekantys darbą darbuotojai, skiriamos piniginės išmokos, darbuotojai turi galimybę su 30 proc. nuolaida pasinaudoti sanatorijoje teikiamomis sveikatinimo ir grožio puoselėjimo 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 2,20 Eur.

Didelė dalis specialistų (gydytojų, masažuotojų, kineziterapeutų, slaugytojų) yra teigiamai vertinami sanatorijos pacientų ir klientų – 2022 metais net 18 specialistų buvo pareikšta atskira padėka, bendrosios praktikos slaugytojai suteiktas nusipelniusio Lietuvos slaugytojo vardas.

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. Nuo 2022 metų pradėtas vykdyti darbuotojų įsitraukimo (eNPS) tyrimas. Buvo pasiektas 24 proc. eNPS rodiklis.

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, 2023 metais parengtas ir iš dalies įgyvendintas sanatorijos teritorijos apželdinimo ir apšvietimo projektas. 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. 2022 m. B korpuse įrengtas vaikų žaidimo kambarys, suremontuotas baseinas, B gydyklos registratūros patalpos, pakeista B korpuso valgyklos ir gydyklos II - ojo aukšto grindų danga, o 2023 m. rugpjūčio mėnesį baigti šios gydyklos I - ojo aukšto kapitalinio remonto darbai: išgriovus senąsias buitines patalpas ir sanmazgą, išplėsta vestibiulio erdvė ir pagerintas jo natūralus ašviestumas, naujai įrengtas mineralinio vandens baseinėlis, gydytojo kabinetas, laukiamasis bei rūbinė, pertvarkytos vidaus inžinerinės sistemos, įrengtos naujos buitinės patalpos su sanmazgu ir dušine personalui, suformuotas patogesnis gydomojo purvo procedūrų patalpų blokas, įrengiant naujus koriano gultus, pakeista gydomojo purvo tiekimo sistema. Visos patalpos yra pritaikytos žmonėms su negalia. B gydyklose įkurtas grožio sodas, kuriame sanatorijos lankytojams teikiamos grožio paslaugos, įrengta oro kondicionavimo sistema, stiklinis stogas padengtas karštį sulaikančia plėvele.

Kuriant gerą sanatorijos įvaizdį, gerinant įmonės patrauklumą, užtikrinant komercinių klientų poreikius atitinkančių apgyvendinimo paslaugų kokybę, didinant veiklos efektyvumą bei pajamas, 2023 m. gegužės mėnesį pradėti C korpuso (adresu B. Sruogos g. 9, Birštonas) renovavimo (kapitalinio remonto) darbai. Vietoje esančio 21 kambario, bus įrengta 38 dviviečiai kambariai (iš jų 3 liukso klasės dviejų kambarių numeriai), kuriuose bus 76 vietos komercinių klientų apgyvendinimui, naujas liftas, vidaus inžinerinės komunikacijos, šilumos, vėdinimo ir oro kondicionavimo tinklai, šiuolaikiška renginių (konferencijų) salė.

Siekiant mažinti neigiamą poveikį aplinkai, energijos sąnaudas ir išlaidas už elektrą, parengta 199.82 KW galios fotovoltinės saulės jėgainės įrengimo ant trijų pastatų stogų ir šios jėgainės finansavimo galimybių studija. Įdiegtoji saulės elektrinė leistų pasigaminti įmonei dalį reikalingos elektros energijos iš atsinaujinančių energijos šaltinių, taip pat leistų kontroliuoti bei pasiekti energijos vartojimo efektyvumą bei sumažintų dujų išmetamus kiekius. Sutaupytos lėšos elektros energijai galėtų būti skiriamos tiesioginei veiklai ir paslaugų kokybės gerinimui.

Atnaujintos mažosios gydyklos patalpos, B korpuso gyvenamieji kambariai ir juose naudojama įranga, inventorius.

Įranga. Paslaugų teikimui naudojama medicinos bei kita reikalinga įranga yra nuolat atnaujinama pagal galimybes, todėl ir toliau numatomas jos atnaujinimas pagal poreikį. 2023 m. nupirkta 14 naujų funkcinių lovų. 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.), 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 2025 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. įsakymą Nr. V-74 „Dėl Gamtinių sveikatos veiksnių, naudojamų sveikatinimo ir sveikatingumo paslaugoms teikti, sertifikavimo tvarkos patvirtinimo”, tačiau Lietuvoje vis dar trūksta moksliškais kurortologiniais tyrimais pagrįstų įrodymų apie šių gamtinių išteklių (purvo bei mineralinio vandens) poveikį žmogaus sveikatai. Jų buvimas ir tyrimo rezultatai yra labai svarbūs, norint pritraukti turistus 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.

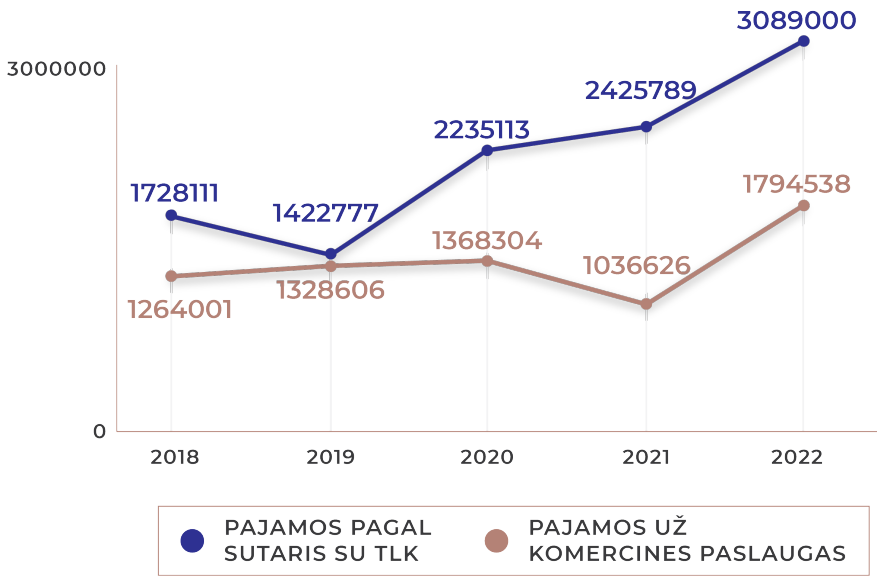
Apibendrinimas.

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.

3.5. Finansiniai resursai

8 lentelė

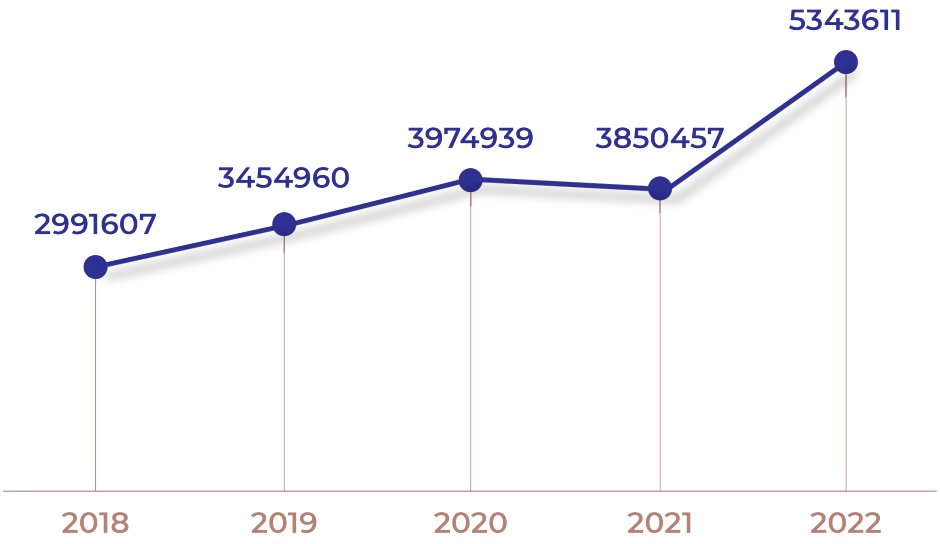
	2018	2019	2020	2021	2022
Veiklos pajamos, Eur	3 216 861	2 980 990	3 840 561	3 862 835	5 485 001
Išlaidos/ sąnaudos, Eur	2 991 607	3 454 960	3 974 939	3 850 457	5 343 611
Pelnas prieš apmokęstinimą, Eur	225 254	-473 970	-134 378	12 378	141 390



8 pav. Pagrindinės sanatorijos veiklos pajamos 2018–2022 m. laikotarpiu
Šaltinis: AB Birštono sanatorijos „Versmė“ duomenys

Veiklos pajamos ir išlaidos. Lentelėje pateikiama informacija apie AB Birštono sanatorijos „Versmė“ veiklos rezultatus nuo 2018 m. iki 2022 m., vadovaujantis finansinės atskaitomybės dokumentais. Finansiniai metai sutampa su kalendoriniais.

Kaip matyti, didžiausią pajamų dalį (vidutiniškai apie 65 proc. kasmet) sudaro pajamos, apmokamos iš PSDF biudžeto. Bendros pajamos 2018-2022 m. laikotarpiu augo. Pajamos iš komercinių klientų 2021 m. sumažėjo dėl pusę metų buvusių apribojimų, susijusių su koronaviruso pandemija.

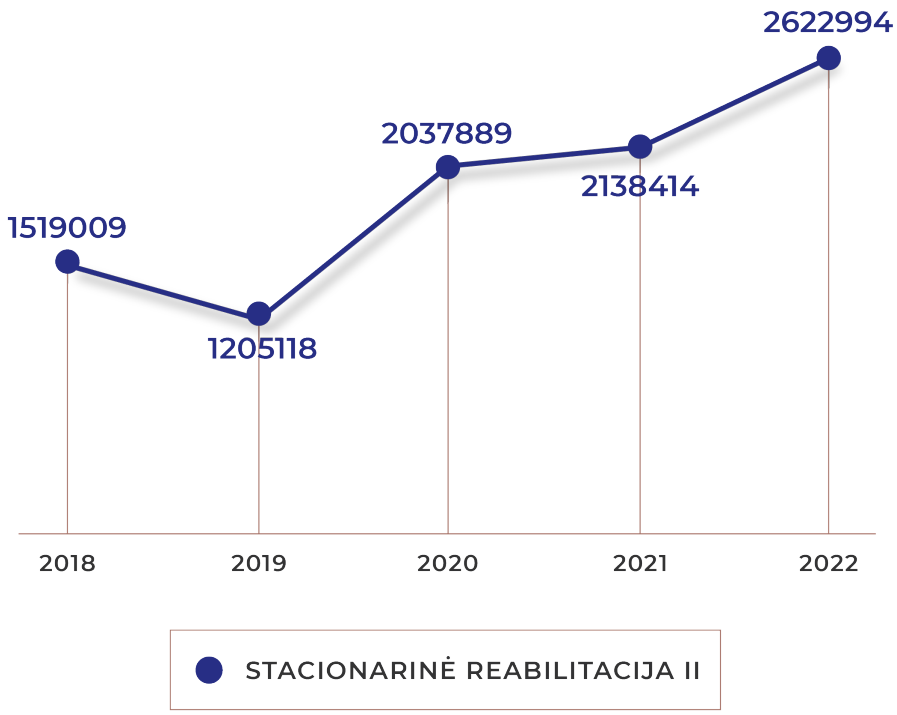


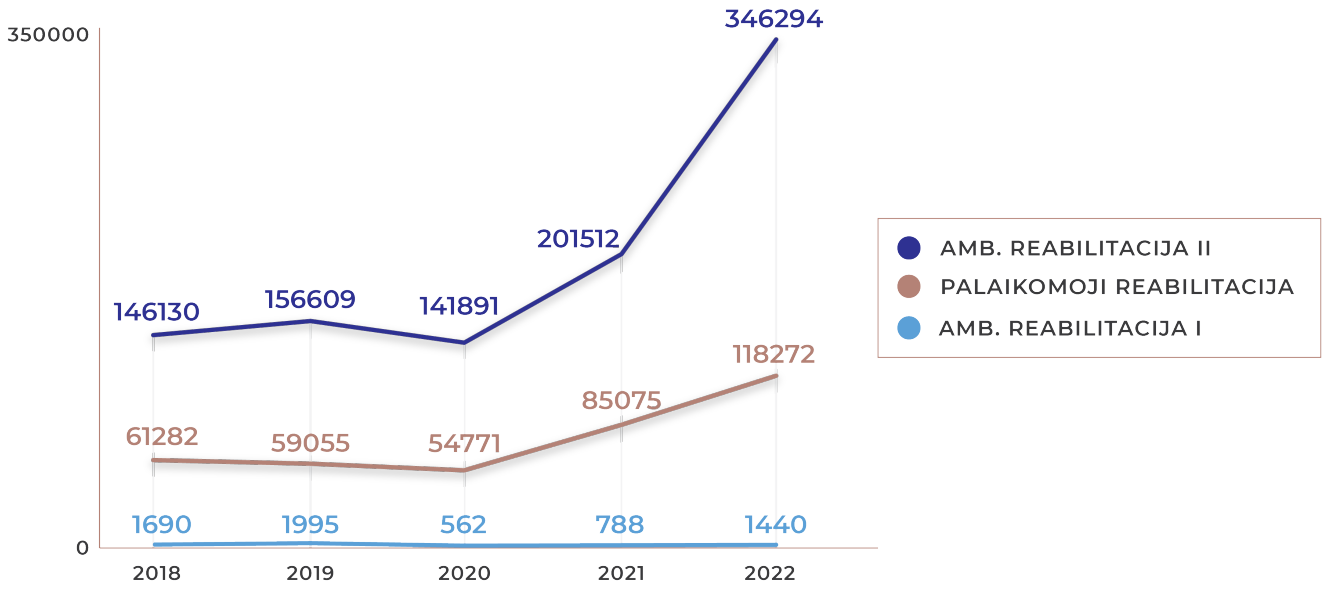
9 pav. Sanatorijos veiklos išlaidos 2018-2022 m. laikotarpiu
Šaltinis: AB Birštono sanatorijos „Versmė“ duomenys

Vertinant sanatorijos sąnaudas 2018-2022 m. laikotarpiu, matyti, jog sąnaudos ženkliai, 38.8 proc. augo 2022 m. Tokį išaugimą lėmė daugiau kaip 40 proc. išaugę darbo užmokesčio kaštai, darbuotojų darbo užmokestis padidėjo vidutiniškai 24.3 proc. Be to, reikia pažymėti , kad 2021 m. Užimtumo tarnyba kompensavo darbo užmokesčio sąnaudas ryšium su koronaviruso pandemija. 2022 m. drastiškai išaugo šilumos kaina + 67 proc. Dvigubai išaugo išlaidos maisto produktams. Pokytį įtakojo padidėjęs klientų skaičius 2022 m., lyginant su 2021 m. (dėl COVID-19 koronaviruso pandemijos 2021 m. sausio -birželio mėn. buvo ribojamos sveikatinimo paslaugos), taip pat ženkliai išaugo pagrindinių maisto produktų kainos, nuo 50 iki 80 proc.

Pajamos už PSDF biudžeto lėšomis apmokamas paslaugas. Didžiausios pajamos aptarnaujant pacientus, kuriems paslaugos apmokamos PSDF biudžeto lėšomis, 2018 – 2022 m. laikotarpiu buvo už suteiktas stacionarinės reabilitacijos II paslaugas ir sudarė vidutiniškai nuo 85 iki 91 proc. nuo visų pajamų. Ambulatorinės reabilitacijos II paslaugos vidutiniškai sudarė 9 proc. Paskutinių 5 metų laikotarpiu stebimas gan nuoseklus pajamų iš šių paslaugų augimas.

10 pav. Stacionarinė reabilitacija II



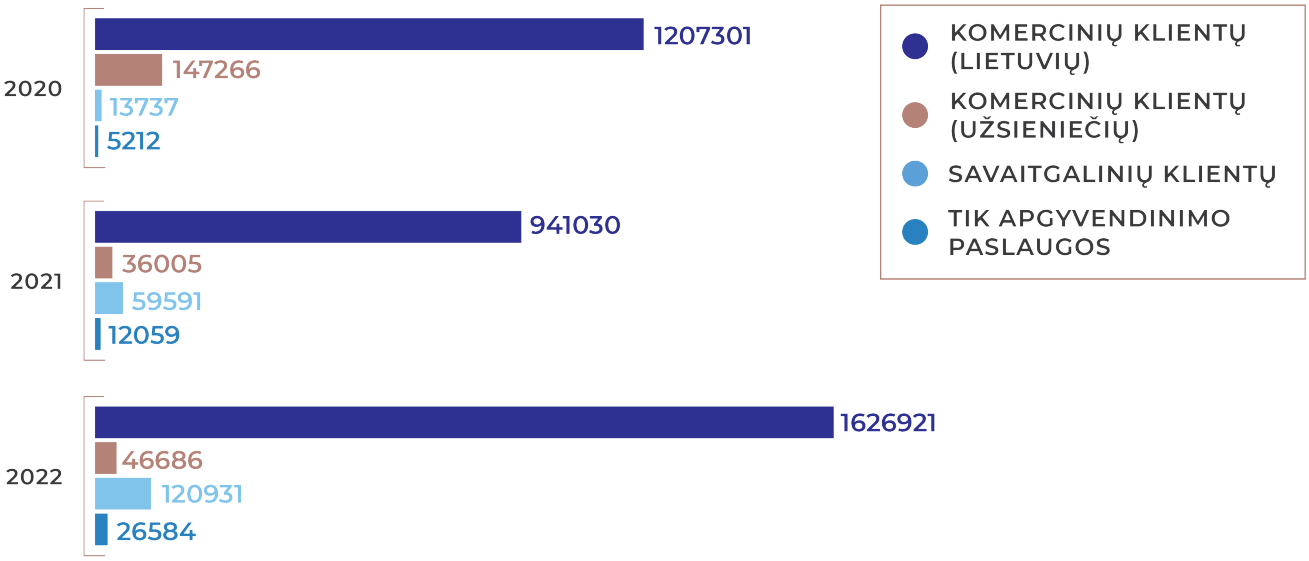


11 pav. Sanatorijos pajamos už PSDF biudžeto lėšomis apmokamas paslaugas 2018-2022 m. laikotarpiu
Šaltinis: AB Birštono sanatorijos „Versmė“ duomenys

Pajamos už komercines paslaugas. Vertinant 2020-2022 metų laikotarpio pajamas už komercines paslaugas, didžiausią pajamų dalį, vidutiniškai 89 proc. nuo visų pajamų už komercines paslaugas, sudarė Lietuvos gyventojams suteiktos komercinės paslaugos – 3,78 mln. Eurų. 2022 metais buvo sugeneruotas didžiausias Lietuvos gyventojams

suteiktų komercinių pajamų kiekis per pastaruosius 3 metus – 1,6 mln. Eurų. 2021 metų pajamų sumažėjimui, didžiausią įtaką turėjo dėl koronaviruso pandemijos įvestas karantinas, sausio – birželio mėnesiais sustabdytas paslaugų teikimas komerciniams klientams bei baseino ir pirčių erdvės remonto darbai. Atsižvelgiant į sugeneruotas savaitgalinių komercinių paslaugų pajamas 2020-2022 metais, pastebimas ryškus ir nuoseklus augimas. Savaitgalinės komercinės paslaugų pajamos 2022 metais išaugo iki - 120 tūkst. Eurų. Didžiausią įtaką pajamų augimui turėjo patraukli savaitgalio sveikatinimo programos kainodara ir procedūrų sudėtis. Analizuojant 2020-2022 metu užsienio komercinių klientų paslaugų pajamų kiekį, nuo 2020 metų pastebimas pajamų sumažėjimas. Šiam sumažėjimui didžiausią įtaką turėjo ribojimai, sisiję su koronaviruso pandemija bei karas Ukrainoje. Atsižvelgiant į apgyvendinimo paslaugų pajamų apimtis, pastebimas paslaugų pajamų didėjimas 2022 metais. Tinkamos sąlygos, patraukli kainodara bei papildoma baseino paslauga, norintiems pasinaudoti apgyvendinimo ir pusryčių maitinimo paslaugomis, tapo vienos iš sąlygų, ženkliam paklausos augimui.

12 pav. Pajamos už komercines paslaugas 2020-2022 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 2019 m. darbo užmokestis gydytojams išaugo apie 65.4 proc., slaugytojams – apie 54.9 proc., kitiems sveikatos priežiūros specialistams (kineziterapeutams, ergoterapeutams ir kt.) – apie 42 proc. 2022 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. 2019 m. vidutinis darbo užmokestis

	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

10 lentelė. 2022 m. vidutinis darbo užmokestis

	AB sanatorija „Versmė“	Lietuvos vidurkis	VšĮ „Tulpės“ sanatorija	VšĮ Palangos vaikų reabilitacijos sanatorija „Palangos gintaras“
Gydytojo darbo užmokestis	2415	4137	2179	3380
Slaugytojo darbo užmokestis	1250	2076	1292	1844

Lyginant sanatorijos gydytojų bei slaugytojų 2022 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 ženkliai padidėjo gydytojams, tačiau stebimas mažesnis darbo užmokestis slaugos personalui.

AB Birštono sanatorijos „Versmė“ elektros sąnaudos per metus sudaro nuo 750 iki 850 tūkst. kWh ir tai sudaro apie 65 - 90 tūkst. Eur išlaidų per metus. Yra parengta studija dėl saulės elektrinės įrengimo ant sanatorijos pastatų stogų. Siekiant sumažinti elektros ir šilumos sąnaudas yra numatyta apšiltinti stogus.

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 sudarė 487200 Eur, taip pat palūkanos (apie 5000 Eur/mėn.). 2023 m. pradėti sanatorijos C korpuso kapitalinio remonto darbai. Tuo tikslu su banku pasirašyta kredito sutartis dėl paskolos padidinimo 2 000 000 eurų, numatant paskolos grąžinimo terminą pratęs ti iki 2033-ųjų metų. Banko marža išlieka 2.85 proc. Be to bankas sumažino kas mėnesį grąžinamą kredito sumą. Grąžinama kredito suma iki 2024 m. spalio 31 d. numatyta po 12440 Eur per mėnesį, o nuo 2024 m. lapkričio mėn. iki 2028 m. rugsėjo 30 d. – po 26320 Eur per mėnesį.

Be to, AB Birštono sanatorija „Versmė“ 2020 m. liepos 24 d. gavo 500 tūkst. Eur valstybės paskolą iš UAB „Investicijos ir verslo garantijos“ (Invega) apyvartinėms lėšoms, siekiant kompensuoti patirtus nuostolius nukentėjus nuo ekstremalios situacijos dėl COVID-19 viruso.

Prognozės. Siekiant pagerinti klientų apgyvendinimo sąlygas, padidinti įmonės veiklos efektyvumą, padidinti pajamas ir sanatorijos užimtumą, pagerinti sanatorijos bendrą įvaizdį, pritraukti didesnes pajamas turinčius klientus, pagerinti ir paįvairinti klientų poilsio ir pramogų teikimo galimybes, 2023 m. pradėtas sanatorijos C korpuso kapitalinis remontas. Po remonto sanatorijoje padidės komerciniams klientams skirtos vietos 35, kas leis papildomai generuoti apie 1.7 mln. Eur per metus.

Apibendrinimas.

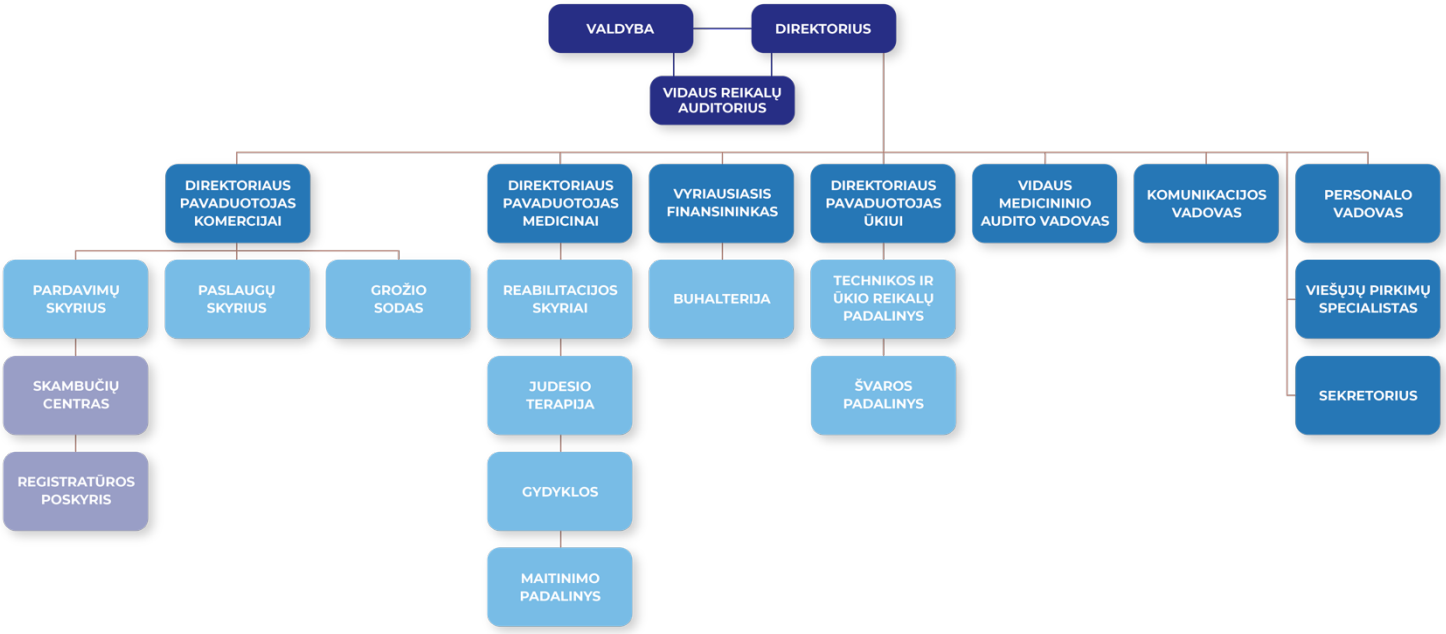
Norint pasiekti sanatorijos pelningo veiklos savalaikiai grąžinti paskolas, pritraukti klientus ir pacientus, yra sudarinėjami detalūs veiksmų planai, vykdoma nuolatinė rinkos stebėsena.

Išlaidų (sąnaudų) augimo tendencija dėl žaliavų kainų ir tebesitęsiančių atnaujinimo darbų sanatorijoje yra pakankamai sparti, todėl išsami paslaugų pajamų bei išlaidų analizė, efektyvesnių sprendimų paieška yra reikalinga siekiant efektyvios įmonės tolimesnės veiklos.

Dėl geopolitinės situacijos pasaulyje, tikėtina mažesni užsieniečių srautai išliks 2024 - 2025 m., dėl to atitinkamai mažės ir šiems klientams teikiamų paslaugų pajamos, todėl siekiant išnaudoti sanatorijos pajėgumus bei užsitikrinti reikalingas pajamas, didesnis dėmesys šiuo laikotarpiu skirtinas Lietuvos gyventojų, įskaitant ir šeimas su vaikais, pritraukimui, teikiamų paslaugų įvairovei.

3.6. Veiklos valdymas ir organizavimas

AB Birštono sanatorijos „Versmė“ organizacinė struktūra.



13 pav. AB Birštono sanatorijos „Versmė“ organizacinė struktūra

Sanatorijos „Versmė“ valdymo struktūra yra patvirtinta valdybos ir galioja nuo 2023 m. rugsėjo 4 d.

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.

Nuo 2022 metų sanatorijoje įdiegta pažangi elektroninė teikiamų procedūrų apskaitos ir

paskyrimų elektroninė programa, susieta su procedūras atliekančio personalo darbo laiko apskaita.

Nuolat renkami klientų ir pacientų atsiliepimai apie paslaugas, kurie kiekvieną savaitę yra vertinami ir aptariami atsakingų darbuotojų. Nuo 2023 metų sanatorijos klientams sukurta galimybė pateikti atsiliepimus apie gautas paslaugas ir telefoninio ryšio sms žinute.

Teikiamų paslaugų kainos nuolat (bent 2 kartus 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, kasmet įgyvendinamos įvairios rinkodaros priemonės, kurioms skiriama apie 1 proc. nuo metinių gaunamų pajamų.

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.

2022 metais, prasidėjus karui Ukrainoje, visoje Lietuvoje prasidėjo aktyvus piliečių ir įmonių, organizacijų pasirengimas ir kitokio pobūdžio ekstremalioms situacijoms. Yra būtina turėti pakankamus kiekius vaistų, tvarsliavos, turėti alternatyvius laikinus energijos šaltinius, kurie užtikrintų nepertraukiamą sanatorijos veiklą ekstremalių situacijų atvejais.

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 galimų ekstremalių situacijų 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, rinkodaros ir kitose srityse, tačiau ir pristato Lietuvos sanatorijų bei reabilitacijos centrų veiklą užsienio šalyse.

2023 metais AB Birštono sanatorija „Versmė“ tapo Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmų nare. Narystė suteikia galimybes sanatorijos žinomumui didinti, dalyvauti įvairiuose mokymuose, kvalifikacijos kėlimo, B2B renginiuose.

Sanatorijos gydytojai dalyvauja Lietuvos reabilitologų, fizinės medicinos ir reabilitacijos gydytojų draugijos veikloje, kiti sanatorijos specialistai, pvz. kineziterapeutai taip pat dalyvauja profesiniu pagrindu veikiančių draugijų veikloje.

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. Narystė taip suteikia galimybę susipažinti su gerosiomis patirtimis, naujovėmis, jas pritaikyti sanatorijos veikloje.

3.8 SSGG analizė

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

11 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 m., 2020,2023 metais 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. 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.)

6. 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.
7. 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.
8. Nekvalifikuoto personalo, ypač maitinimo padalinyje, trūkumas
9. Didelio ploto, sovietinės statybos dalies pastatų plotai, reikalaujantys didelių sąnaudų eksplotacijai

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

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.

12 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 unikalių procedūrų, patogi vieta Birštono mieste turistų apgyvendinimui	Sudaro galimybes pristatyti AB Birštono sanatoriją „Versmė“ visuomenei kaip patrauklią sveikatos priežiūros įstaigą, paskatinti naudotis sanatorijos teikiamomis paslaugomis ir tokiu būdu įgyti konkurencinį pranašumą
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	
Augantis PSDF biudžetas nacionaliniu lygiu, didesnis medicininės reabilitacijos paslaugų finansavimas bei gyventojų sveikatos išsaugojimo, sveikatinimo	Sudaro galimybes tiek medicininės reabilitacijos, tiek ir komercinių sveikatinimo paslaugų plėtrai, papildomų pacientų/klientų pritraukimui, sanatorijos

prioritetizavimas nacionaliniu lygiu bei augantis turistų skaičius Birštono mieste	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;
   - didinti teikiamų paslaugų įvairovę.

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, pajamų gausinimui ir sąnaudų mažinimui.

Siekiant sėkmingos ir efektyvios sanatorijos veiklos reikia nuolat stengtis atrasti prioritetines veiklos sritis (mokamų paslaugų teikimą, alternatyvių ir papildomų medicinos, grožio puoselėjimo, konferencijų organizavimo, kavinių 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)
- 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;
- skaitmeninti įvairius sanatorijos veiklos valdymo procesus;
- tobulinti darbo apmokėjimo, orientuoto į darbo rezultatus, sistemą.

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

Problemos kyla ir esant nuolatiniam nekvalifikuotos darbo jėgos trūkumui (maža savivaldybė, žmonių nenoras dirbti mažiau apmokamus darbus)

Sveikatos priežiūros specialistai, jų kvalifikacija, motyvacija, įsitraukimas turi tiesioginę įtaką 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). Taip pat labai svarbus yra ir kolektyvo tradicijų puoselėjimas, mikroklimato gerinimas, nuolatinės aukšto lygio vidinės komunikacijos palaikymas;
- darbuotojų darbingumo, sveikatos ir gyvybės darbe išsaugojimas. (mm)Numatoma prevencines priemones planuoti ir įgyvendinti visuose sanatorijos veiklos etapuose, kad darbuotojai būtų apsaugoti nuo profesinės rizikos arba, kad ji būtų kiek įmanoma sumažinta;
- motyvuojančios darbo aplinkos kūrimas. Motyvuojančioje aplinkoje darbuotojams dirbti gera, pasiekiama daug geresnių rezultatų. Darbuotojai lojalūs, todėl mažesnė personalo kaita, o tai užtikrina sklandesnį ir nenutrūkstamą darbą. Pasitenkinimas savo darbo vieta apsaugo nuo tokių veiksnių kaip perdegimas, padeda lengviau įveikti stresą.

13 lentelė

Eil. Nr.	Uždavinys / Priemonė	Įgyvendinimo metai	Preliminarus lėšų poreikis (tūkst. Eur)
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.	90
1.1.2.	atlikti B korpuso kambarių, koridorių ir fojė remontą, įsigyti naują inventorių (lovas, fotelius, užuolaidas, chalatus ir kt.)	2021 m.	210

1.1.3.	suremontuoti A korpuso valgyklos fojė, atlikti valgyklos trijų salių remontą, atnaujinti valgyklos inventorių	2021 m.	250
1.1.4.	suremontuoti baseiną	2022 m.	150
1.1.5.	suremontuoti psichoterapijos kabinetą, nupirkti visa reikiamą inventorių	2021 m.	20
1.1.6.	Įrengti patalpas kirpyklai, manikiūrui bei kitoms paslaugoms A korpuso mažojoje foje	2022 m.	5
1.1.7.	įrengti kino salę	2021 m.	25
1.1.8.	įrengti vaikų žaidimų kambarį	2021 m.	5
1.1.9.	atlikti A gydyklos remontą, nupirkti naują įrangą procedūroms	2021-2022 m.	320
1.1.10.	įkurti SPA paslaugų centrą - „Grožio sodą“ B gydyklos oranžerijoje	2022 m.	35
1.1.11.	atlikti B gydyklos II-o aukšto (registratūros, rūbinių ir autorinės purvo procedūros patalpų) remontą	2021-2022 m.	80
1.1.12.	atlikti B korpuso gydyklos I-o aukšto remontą	2023 m.	320
1.1.13.	parengti ir pradėti įgyvendinti sanatorijos teritorijos apželdinimo ir naujo apšvietimo įrengimo projektą	2022-2025 m.	50
1.1.14.	atlikti kapitalinį C korpuso remontą	2023-2024 m.	3100
1.1.15.	Įveiklinti C korpusą, įrengiant svečių kambarius, administracijos patalpas, registratūrą, barelį	2024-2025 m.	500
1.1.16.	atnaujinti B korpuso valgyklos baldus ir savitarnos liniją- bufetą su įranga	2024 m.	50
1.1.17.	maitinimo padaliniui Įsigyti 2 naujus konvekcinius pečius	2024-2025 m.	14
1.1.18.	C korpuse įrengti bilijardo kambarį	2025 m.	8
1.1.19.	C korpuse įrengti naują vaikų žaidimų kambarį	2024 m.	6
1.1.20.	C korpuse įrengti treniruoklių salę	2025 m.	10
1.1.21.	Įrengti lauko terasą ant C korpuso stogo	2025 m.	10
1.1.22.	parengti naujo baseino statybos projektą	2025 m.	15

1.1.23.	parengti valgyklos pastato I-o ir II-o aukštų patalpų (4, 5 salės, administracinių patalpų, gamybinių, tame tarpe nenaudojamų patalpų) remonto ir tolimesnio panaudojimo sanatorijos reikmėms projektą	2024-2025 m.	6
1.1.24.	įrengti rūkymui skirtas vietas prie kiekvieno korpuso	2025 m.	6
1.1.25.	Įsigyti asenizacinę mašiną	2025 m.	35
1..1.26.	Įsigyti naujas purvo vonias	2025 m.	250
1.1.27.	Surasti ir išsinuomoti naują gydomojo purvo telkinį	2025 m.	1 metams
1.1.28.	Suremontuoti infraraudonųjų spindulių pirtį	2024 m.	10
1.1.29.	Suremontuoti baseino ir rūbinių grindų dangas	2024 m.	10
1.1.30.	Pakeisti purvo tiekimo procedūroms automatiką	2025 m.	22
1.1.31.	Suremontuoti elektros teikimo instaliaciją	2024 m.	18
1.1.32.	Įrengti informacinius stendus sanatorijos teritorijoje	2024 m.	20
1.2	Didinti teikiamų paslaugų įvairovę ir gerinti jų kokybę:		
1.2.1.	patobulinti klientų ir pacientų atsiliepimų apie sanatorijos teikiamas paslaugas rinkimo turinį (orientacija į rezultatus, vertinimas balais) ir būdus	2021-2023 m.	
1.2.2.	A korpuso vienoje iš salių pradėti maitinimą “švediško stalo“ principu	2022 m.	10
1.2.3.	Įdiegti deguonies kokteilių su arbatžolėmis procedūrą	2022 m.	5
1.2.4.	patobulinti vidaus informacijos klientams ir pacientams pateikimo apie sanatorijoje teikiamas procedūras, kitas paslaugas, darbo laiką ir pan. tvarką	2022 m.	
1.2.5.	orientuojantis į paslaugas šeimoms su vaikais, suformuoti atitinkamai pritaikytą paslaugų bei laisvalaikio	2022-2023 m.	

	praleidimo paketą, papildyti vidinius paslaugų teikimo aprašus ir tvarkas		
1.2.6.	pradėti teikti grožio puoselėjimo (SPA) paslaugas	2022 m.	Įskaičiuota į 1.1.10.punktą
1.2.7.	rinkti ir vertinti pacientų/klientų atsiliepimus apie sanatorijos teikiamas paslaugas bei įgyvendinti paslaugų kokybės gerinimo priemones (pagal poreikį)	kasmet	
1.2.8.	biuvetėje pradėti prekiauti suvenyrais ir ledais	2022 m.	
1.2.9.	atidaryti kavinaitę Grožio sode	2022 m.	5
1.2.10.	kineziterapijos procedūroms įsigyti Red Cord aparatūrą	2022 m.	10
1.2.11.	pacientų reabilitacijos procesams paspartinti įsigyti modernų aparatą Stima Well	2023 m.	17,5
1.2.12.	įrengti mini baseiną B gydykloje ir pradėti teikti naują mineralinio vandens terapijos procedūrą	2023 m.	20
1.2.13.	atidaryti smulkių prekių, reikalingų sanatorijos pacientams, krautuvėlę	2023 m.	2
1.2.14.	Sukurti ir įgyvendinti integruotą konferencijų centro įveiklinimo strategiją, įtraukiant įvairias sanatorijoje teikiamas paslaugas	2024 -2025 m.	
1.2.15.	moderniai atnaujinti internetinę sanatorijos svetainę, kad ji visapusiškai atitiktų šiuolaikinius rinkodaros ir teisės aktų reikalavimus	2024 m.	5
1.2.16.	įgyti prekybos alkoholiu licenciją siekiant išplėsti paslaugas ir suteikti klientams galimybę mėgautis silpnos koncentracijos alkoholiniais gėrimais kavinaitėje.	2024 m.	
1.2.17.	atskirti medicininės reabilitacijos pacientų registratūrą nuo komercinių klientų, įrengiant naują registratūrą C korpuse	2024 m.	Įskaičiuota į C korpuso remonto sąmatą
1.2.18.	C korpuso pirmo aukšto fojė atidaryti kavos barelį	2024-2025 m.	5

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	2021-2025 m.	AB Birštono sanatorija „Versmė“ lėšos, LAAIF (jei bus tokia galimybė)
2.2.	Sukurti ir įdiegti naują pacientų ir klientų registracijos bei duomenų apdorojimo sistemą „Inospa“, atsisakant Newhotel sistemos	2023-2024 m.	11
2.3.	Įdiegti modernią gydomųjų procedūrų apskaitos ir registravimo kompiuterinę programą „Varis“	2021-2022 m.	17
2.4.	Registratūrose įdiegti skaitmeninį dokumentų pasirašymą atvykusiems klientams	2024 m.	3
2.5.	Tobulinti finansinės apskaitos procesus, parengiant naujus aprašus ir tvarkas	2023 m.	
2.6.	Toliau tobulinti sanatorijos vidinę informacinę sistemą ir dokumentų valdymą, sukuriant intranetą	2025	15
2.7.	sukurti naują rinkodaros strategiją, siekiant išlaikyti esamus ir pritraukti naujus klientus	2024 m.	6
2.8.	tobulinant vidaus kontrolę sanatorijoje, įdiegti rizikų valdymo procedūras	2023-2024 m.	
2.9.	Kartu su kitais NSRĮA nariais dalyvauti sektoriaus Atlygio tyrime	2024 m.	1
2.10.	Įdiegti gydomųjų procedūrų ir maitinimo atlikimo ir apskaitos bei laiko kontrolės elektroninio skanavimo sistemą (BAR kodais)	2024-2025 m.	20

3.	**Sustiprinti įmonės žmogiškąjį kapitalą**		
3.1.	Kelti darbuotojų kvalifikaciją, organizuojant darbuotojų mokymus specialiuose mokymuose ir/ar tobulinimosi kursuose	kasmet	5
3.2.	Įrengti B gydyklos darbuotojų poilsio ir buitines patalpas	2023 m.	Įskaičiuota į B gydyklos remonto sąmatą
3.3.	Atlikti darbuotojų įsitraukimo tyrimą (eNPS) ir atsižvelgiant į jo rezultatus parengti atitinkamų veiksmų planą	2025 m.	
3.4.	Atlikti darbuotojų motyvacijos, pasitikėjimo organizacija ir vadovybe, orientacijos į rezultatus ir pan. tyrimą bei atsižvelgiant į gautus rezultatus, pagal poreikį, parengti veiksmų planą dėl nustatytų esminių trūkumų šalinimo.	2024 m.	
3.5.	Įrengti naujas administracijos darbo vietas	2024-2025 m.	Įskaičiuota į C korpuso remonto sąmatą
3.6.	rengti „Versmiečių“ šventę, kalėdinį darbuotojų vakarėlį, kalėdinį vaikų renginį.	Kasmet	
3.7.	leisti „Versmės“ naujienlaiškį darbuotojams	Ne mažiau 6 kartus per metus	
3.8.	minėti darbuotojų profesines šventes	kasmet	
3.9	rengti ir įgyvendinti motyvacinių neformalių veiklų planus, įtraukiant darbuotojus į šias veiklas, socialines iniciatyvas ir bendruomeninius renginius.	kasmet	
3.10	Parengti naujų darbuotojų pritraukimo veiksmų planą	2023 m.	
3.11.	Atnaujinti ir patvirtinti atlygio politiką	2024 m.	

LAAIF – Lietuvos aplinkos apsaugos investicijų fondo lėšos

4.3. Numatomi pasiekti rezultatai

Įgyvendinus šiame AB Birštono sanatorijos „Versmė“ strateginiame veiklos plane numatytas priemones planuojami pasiekti rezultatai:

14 lentelė

Eil. Nr.	Rodiklio pavadinimas	Siekiama rodiklio reikšmė iki 2025 m.
1.	Klientų/pacientų pasitenkinimas sanatorijos teikiamomis paslaugomis (sanatorijos „Versmė“ reitingas pagal Google atsiliepimus, 2020 m. – 4,1)	Ne mažiau kaip 4 kasmet
2.	Pritraukti papildomus pacientus ir komercinius klientus, kad užtikrinti pakankamą turimų vietų užimtumą (bendras turimų vietų užimtumas)	2021 m. – 73 proc. 2022 m. – 82 proc. 2023 m. – 75 proc. 2024 - 2025 m. – 70 proc.
3.	Išlaikyti nežymią personalo kaitą	Ne daugiau kaip 20 proc. kasmet
4.	Išsaugoti darbo vietas	Ne mažiau kaip 70 proc.
5.	Pritraukti naujų specialistų	Ne mažiau kaip 2
6.	Finansiniai-ekonominiai bendrovės rezultatai:	
6.1.	Bendrovės nuosavybės vertė	Ne mažesnė kaip 0,5 įregistruoto įstatinio kapitalo
6.2.	Per finansinius metus mokamų kredito įmokų bankui pagal pasirašytą kredito grąžinimo grafiką rodiklio reikšmė	nuo 70 % -100 %
6.3.	Įsiskolinimo koeficientas (debt ratio)	ne didesnis kaip 0,7
6.4.	Pastovaus mokumo (bendrojo mokumo) koeficientas (equity-to-debt ratio)	ne mažesnis kaip 0,5
6.5.	Nuosavo kapitalo apyvartumo rodiklis	Ne mažesnis kaip 0.2

4.4. Numatomų pasiekti rezultatų prielaidos

Strategijoje numatytų pasiekti rezultatų prielaidos įvertintos iki 2025 m.

4.4.1. Planuojant veiklos pajamas teikiant paslaugas **komerciniams klientams**, daromos šios prielaidos:

- 2024 m. iki liepos mėn. sanatorijoje bus 112 vietų komerciniams klientams A ir B korpusuose. Nuo liepos mėn., užbaigus C korpuso kapitalinį remontą, sanatorijos vietų skaičius komerciniams klientams padidės 76 vietomis.
- vietų užimtumas 2024 m. – 2025 m. planuojamas 65 -70 proc.
- pajamos už 1 lovadienį (komerciniams klientams) per ateinančius 2024 m. planuojamas 80 Eur sanatorijos A ir B korpusuose, C korpuse - 90 Eur. 2025 m. šių paslaugų kaina tikėtina didės apie 10 proc.

15 lentelė

	2020	2021	2022	2023
Pajamos už 1 lovadienį, Eur	50,81	58,74	68,19	79,80
Užimtumas (lovadienių skaičius), dienos	26931	17647	26318	26330
Pajamos, Eur	1368304	1036626	1794538	2100940

16 lentelė

	2024		2025	
	A ir B korpusai	C korpusas	A ir B korpusai	C korpusas
Pajamos už 1 lovadienį, Eur	80	90	88	100
Užimtumas A ir B korp. 65 proc, C korp. 70 proc. (lovadienių skaičius), dienos	26572	9789	26572	19418
Pajamos, Eur	2125760	881010	2338336	1941800
Iš viso	3006770		4280136	

2020 m. – 2022 m. patvirtinti duomenys, 2023 m. – planuojami duomenys, 2024 m. – 2025 m. – prognozuojami duomenys

4.4.2. Planuojant veiklos pajamas teikiant paslaugas **TLK pacientams**, daromos šios prielaidos:

- TLK pacientams skirtų lovų skaičius yra 166;
- 2024 metais sutartis su Kauno teritorine ligonių kasa dėl asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimo bus pasirašyta ne mažiau nei 7 proc. didesnė už 2023 metų sutartinę sumą, t.y. apie 3.5 mln. Eur, o 2025 metais – ne mažiau nei 6 proc. didesnė už 2024 metų sutartinę sumą – apie 3.7 mln. Eur.
- bus įsisavinta 100 proc. metinėse sutartyse asmens sveikatos priežiūros paslaugoms skirtų lėšų;
- lovadienio įkainis 2024-2025 metais augs vidutiniškai 5- 8 proc.;

17 lentelė. PSDF biudžeto lėšos, skirtos suteiktoms asmens sveikatos priežiūros paslaugoms apmokėti

2020	2021	2022	2023	2024	2025
2235113	2425789	3089000	3276795	3506171	3716540

2020 m. – 2022 m. patvirtinti duomenys, 2023 m. – planuojami duomenys, 2024 m. – 2025 m. – prognozuojami duomenys

4.4.3. Planuojant **kitų veiklų pajamas**, daromos šios prielaidos:

- kitos veiklos bus vykdomos didėjančia (vidutiniškai 5 proc.) apimtimi, daugės paslaugų rūšių (konferencijos, krautuvėlė, patalpų nuoma, Grožio sodo paslaugų plėtra, pavienių procedūrų pardavimai).

18 lentelė

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Kitos pajamos, Eur	237144	400420	601463	825495	858510	910020

2020 m. – 2022 m. patvirtinti duomenys, 2023 m. – planuojami duomenys, 2024 m. – 2025 m. – prognozuojami duomenys.

4.4.4. Planuojant **veiklos sąnaudas**, daromos šios prielaidos:

- 2024 metais, įvertinant didėsiantį darbo užmokestį, kylančias prekių ir paslaugų kainas bei naujo inventoriaus pirkimą į suremontuotą sanatorijos C korpusą, sąnaudos didės ne mažiau 15 proc. o 2025 metais – vidutiniškai 12 proc.;
- Swedbanko paskolos grąžinimas vyks pagal numatytą grafiką;
- „Invega“ paskolos grąžinimas iki 2025 m. liepos mėn. vyks pagal numatytą grafiką;
- PVM mokestis už padidintą nekilnojamojo turto vertę, atlikus C korpuso kapitalinį remontą, 2025 m. sudarys 598.5 tūkst. Eur.

19 lentelė. Išlaidos ir mokėjimai iki 2025 m.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Paslaugų teikimo išlaidos (savikaina, išskyrus nusidėvėjimo sąnaudas), Eur	2958789	3401404	4867767	5698057	6705620	7468320
Nusidėvėjimo sąnaudos	273753	354572	360258	353951	410235	450700
Swedbank AB paskolos grąžinimas	487200	487200	487200	402600	176640	315840
Palūkanos nuo Swedbank AB paskolos	73128	70363	60615	91146	181250	230980
„Invega“ paskolos grąžinimas	111100	111100	111100	111100	111100	55550
Palūkanos nuo „Invega“ paskolos	1439	3097	2331	1606	799	118
PVM mokestis už padidintą nekilnojamojo turto vertę	667830	22117	57119	107518	0	598500
Išlaidos iš viso, Eur, išskyrus nusidėvėjimo sąnaudas	4299486	4095281	5586132	6412027	7175409	8669308

2020 m. – 2022 m. patvirtinti duomenys, 2023 m. – planuojami duomenys, 2024 m. – 2025 m. – 7 prognozuojami duomenys

4.5. Sanatorijos veiklos rezultatas iki 2025 m.

20 lentelė

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Pajamos, Eur	3840561	3862835	5485001	6203230	7371451	8906696
Sąnaudos, Eur	3974939	3851553	5348090	6252278	7297904	8748618
Veiklos rezultatas (pelnas / nuostolis)	-134378	11282	136911	-49048	73547	158078

2020 m. – 2022 m. patvirtinti duomenys, 2023 m. – planuojami duomenys, 2024 m. – 2025 m. – prognozuojami duomenys

Atlikus sanatorijos planuojamų veiklos pajamų ir išlaidų prognozę pagal pasirinktas prielaidas, matyti, jog finansinis rezultatas nuo 2024 m. ženkliai augs, tačiau atsižvelgiant į geopolitinę padėtį pasaulyje bei nesant galimybės prognozuoti kada ji pasibaigs, kas tiesiogiai daro įtaką sanatorijos paslaugų vartojimui, klientų bei pacientų elgsenai, kainų kitimui, konkurencinei aplinkai ir kt., bus analizuojama besikeičianti situacija, bei, esant poreikiui, iš naujo įvertinama ir koreguojamos prielaidos bei prognozės.