



## VALSTYBINĖ LIGONIŲ KASA PRIE SVEIKATOS APSAUGOS MINISTERIJOS

### APIBENDRINTŲ REORGANIZACIJOS REZULTATŲ ATASKAITA

2026 m.

d.

1. Lietuvos Respublikos Seimas 2024 m. birželio 25 d. priėmė Lietuvos Respublikos sveikatos draudimo įstatymo pakeitimą<sup>1</sup>, kurio pagrindu privalomojo sveikatos draudimo vykdymą nuo 2025 m. liepos 1 d. patikėjo vienai įstaigai – Valstybinei ligonių kasai prie Sveikatos apsaugos ministerijos (toliau – VLK).

2. Reorganizacijos tikslas – optimizuoti privalomąjį sveikatos draudimą vykdančių įstaigų tinklą, užtikrinti racionalesnį Privalomojo sveikatos draudimo fondo (toliau – PSDF) biudžeto lėšų panaudojimą, veiksmingiau naudoti žmogiškuosius ir materialiuosius išteklius, užtikrinti bendrą metodinį vadovavimą privalomojo sveikatos draudimo vykdymo srityje, koncentruoti veiklos stebėseną ir metodinį vadovavimą.

3. Taip pat buvo įgyvendinta:

3.1. Valstybinio audito rekomendacija<sup>2</sup> – „Siekiant optimizuoti fondo veiklą ir supaprastinti jo valdymo struktūrą, sujungti šiuo metu veikiančias fondo administravimo šešias įstaigas į vieną juridinį asmenį“;

3.2. Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo plano<sup>3</sup> nuostata – „Parengti ir priimti Sveikatos draudimo įstatymo ir susijusių teisės aktų pakeitimo projektus, kuriais būtų supaprastinta PSDF valdymo struktūra, privalomojo sveikatos draudimo administravimas <...>“.

4. Siekiant įgyvendinti minėtus teisės aktus ir pradėti 5 atskirų biudžetinių įstaigų – Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio teritorinių ligonių kasų (toliau – TLK) – reorganizavimo procedūras, buvo būtinas Lietuvos Respublikos Vyriausybės sutikimas<sup>4</sup>. Jis buvo gautas 2024 m. rugsėjo 18 d.<sup>5</sup>

### Reorganizacijos eiga

5. VLK direktorius 2024 m. liepos 31 d. patvirtino<sup>6</sup> Teritorinių ligonių kasų reorganizavimo darbų planą, kuriame buvo numatyta reorganizavimo eiga. Planas buvo laiku ir tinkamai įgyvendintas. Pagrindiniai aspektai:

<sup>1</sup> Lietuvos Respublikos sveikatos draudimo įstatymo Nr. I-1343 4, 6, 7, 8, 9, 9<sup>1</sup>, 9<sup>2</sup>, 11, 12<sup>1</sup>, 14, 16, 18, 20, 23, 26, 26<sup>1</sup>, 26<sup>2</sup>, 27, 28, 30, 31 straipsnių, V ir VI skyrių pakeitimo, įstatymo papildymo 31<sup>1</sup> straipsniu ir 32, 33, 34, 35, 36 straipsnių pripažinimo netekusiais galios įstatymą.

<sup>2</sup> Valstybinio audito 2018 m. spalio 1 d. ataskaitos Nr. FA-2018-P-6-3-7-1 „Privalomojo sveikatos draudimo fondo 2017 metų konsoliduotųjų finansinių ir biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinių teisingumo bei lėšų ir turto valdymo, naudojimo ir disponavimo jais teisėtumo vertinimas“ rekomendacijų įgyvendinimo plano 4 rekomendacija.

<sup>3</sup> Patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021 m. kovo 10 d. nutarimu Nr. 155 „Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo plano patvirtinimo“, IV misijos (prioriteto) „Ilgas ir visavertis sveiko žmogaus gyvenimas“ dalies „Misiją įgyvendinantys Vyriausybės programos projektai (darbai), iniciatyvos (priemonės) ir veiksmai“ 4.5.1 papunktis.

<sup>4</sup> Vadovaujantis Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymo 24 straipsnio 4 dalimi.

<sup>5</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2024 m. rugsėjo 18 d. nutarimas Nr. 794 „Dėl sutikimo reorganizuoti biudžetinę įstaigą Vilniaus teritorinę ligonių kasą, biudžetinę įstaigą Kauno teritorinę ligonių kasą, biudžetinę įstaigą Klaipėdos teritorinę ligonių kasą, biudžetinę įstaigą Šiaulių teritorinę ligonių kasą ir biudžetinę įstaigą Panevėžio teritorinę ligonių kasą“.

<sup>6</sup> VLK direktoriaus 2024 m. liepos 31 d. įsakymas Nr. 1K-236 „Dėl Teritorinių ligonių kasų reorganizavimo darbų plano patvirtinimo“.

- 2024 m. rugsėjo 18 d. su Sveikatos apsaugos ministerija suderinus Reorganizavimo sąlygų aprašo projektą, VLIK direktorius ir TLK direktoriai 2024 m. spalio 1 d. patvirtino Reorganizavimo sąlygas<sup>7</sup> (toliau – Reorganizavimo sąlygos);
- 2024 m. spalio 7 d. buvo viešai paskelbtas Reorganizavimo sąlygų projektas ir VLIK nuostatų projektas, informuoti reorganizuojamų įstaigų kreditoriai, sutartiniai partneriai. 2024 m. lapkričio 29 d. buvo priimtas VLIK direktoriaus ir Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2024 m. lapkričio 29 d. įsakymas Nr. V-1190/1K-335 „Dėl Vilniaus teritorinės ligonių kasos, Kauno teritorinės ligonių kasos, Klaipėdos teritorinės ligonių kasos, Šiaulių teritorinės ligonių kasos ir Panevėžio teritorinės ligonių kasos reorganizavimo sąlygų aprašo patvirtinimo“;
- 2024 m. gruodžio 2 d. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministras su VLIK direktoriumi įsakymu pakeitė VLIK nuostatus ir priėmė sprendimą dėl biudžetinių įstaigų reorganizavimo<sup>8</sup>. Tą pačią dieną ši informacija buvo pateikta Juridinių asmenų registrui (toliau – JAR);
- 2024 m. gruodžio 6 d. buvo patvirtinta<sup>9</sup> nauja VLIK struktūra;
- 2025 m. kovo 25 d. VLIK direktorius įsakymu patvirtino naują VLIK pareigybių skaičių ir jų sąrašą<sup>10</sup>. Tą pačią dieną visoms TLK buvo išsiųsti raštai dėl pranešimų jų darbuotojams teikimo tvarkos<sup>11</sup>;
- visos TLK parengė finansinės būklės ataskaitas pagal paskutinio mėnesio, buvusio iki sprendimo reorganizuoti / likviduoti viešojo sektoriaus subjektą priėmimo dienos, paskutinės dienos (2024 m. spalio 31 d.) duomenis ir pateikė jas VLIK<sup>12</sup>;
- 2025 m. birželio 30 d.–2025 m. liepos 1 d. buvo atlikti visi veiksmai, susiję su TLK išregistravimu iš JAR ir VLIK nuostatų, įsigaliosiančių nuo 2025 m. liepos 1 d., įregistravimu JAR.

## **Pagrindiniai struktūros pokyčiai**

6. 2025 m. organizaciniai pokyčiai buvo orientuoti į reorganizacijos tikslo<sup>13</sup> pasiekimą, t. y. privalomojo sveikatos draudimo sistemos veiklos suvienodinimą ir efektyvesnį procesų valdymą.

7. Toliau pateikiamas naujosios ir senosios VLIK struktūrų palyginimas, atspindintis pagrindinius pokyčius:

7.1. 2024 m. VLIK galiojo ankstesnė organizacinė struktūra<sup>14</sup> (1 struktūra). Atsižvelgiant į planuojamus institucinius pokyčius ir siekiant užtikrinti veiklos tęstinumą bei sklandų perėjimą prie naujo veiklos modelio, nuo 2025 m. sausio 1 d. veikė laikina organizacinė struktūra (2 struktūra). Ši struktūra galiojo pereinamuoju laikotarpiu, kuris buvo būtinas siekiant aiškesnio funkcijų paskirstymo, procesų suderinimo ir organizacinio stabilumo. Galutinė organizacinė struktūra įsigaliojo 2025 m. liepos 1 d., kai TLK buvo prijungtos prie VLIK (3 struktūra).

<sup>7</sup> 2024 m. spalio 1 d. įsakymas Nr. 1K-290 „Dėl Vilniaus teritorinės ligonių kasos, Kauno teritorinės ligonių kasos, Klaipėdos teritorinės ligonių kasos, Šiaulių teritorinės ligonių kasos ir Panevėžio teritorinės ligonių kasos reorganizavimo sąlygų aprašo parengimo“.

<sup>8</sup> 2024 m. gruodžio 2 d. įsakymas Nr. V-1205 „Dėl Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2003-01-23 įsakymo Nr. V-35 „Dėl Valstybinės ligonių kasos prie Sveikatos apsaugos ministerijos nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“.

<sup>9</sup> VLIK direktoriaus 2024 m. gruodžio 6 d. įsakymas Nr. 1K-344 „Dėl Valstybinės ligonių kasos prie Sveikatos apsaugos ministerijos administracijos struktūros patvirtinimo“.

<sup>10</sup> VLIK direktoriaus 2025 m. kovo 25 d. įsakymas Nr. 1K-96 „Dėl Valstybinės ligonių kasos prie Sveikatos apsaugos ministerijos pareigybių skaičiaus nustatymo ir pareigybių sąrašo patvirtinimo“.

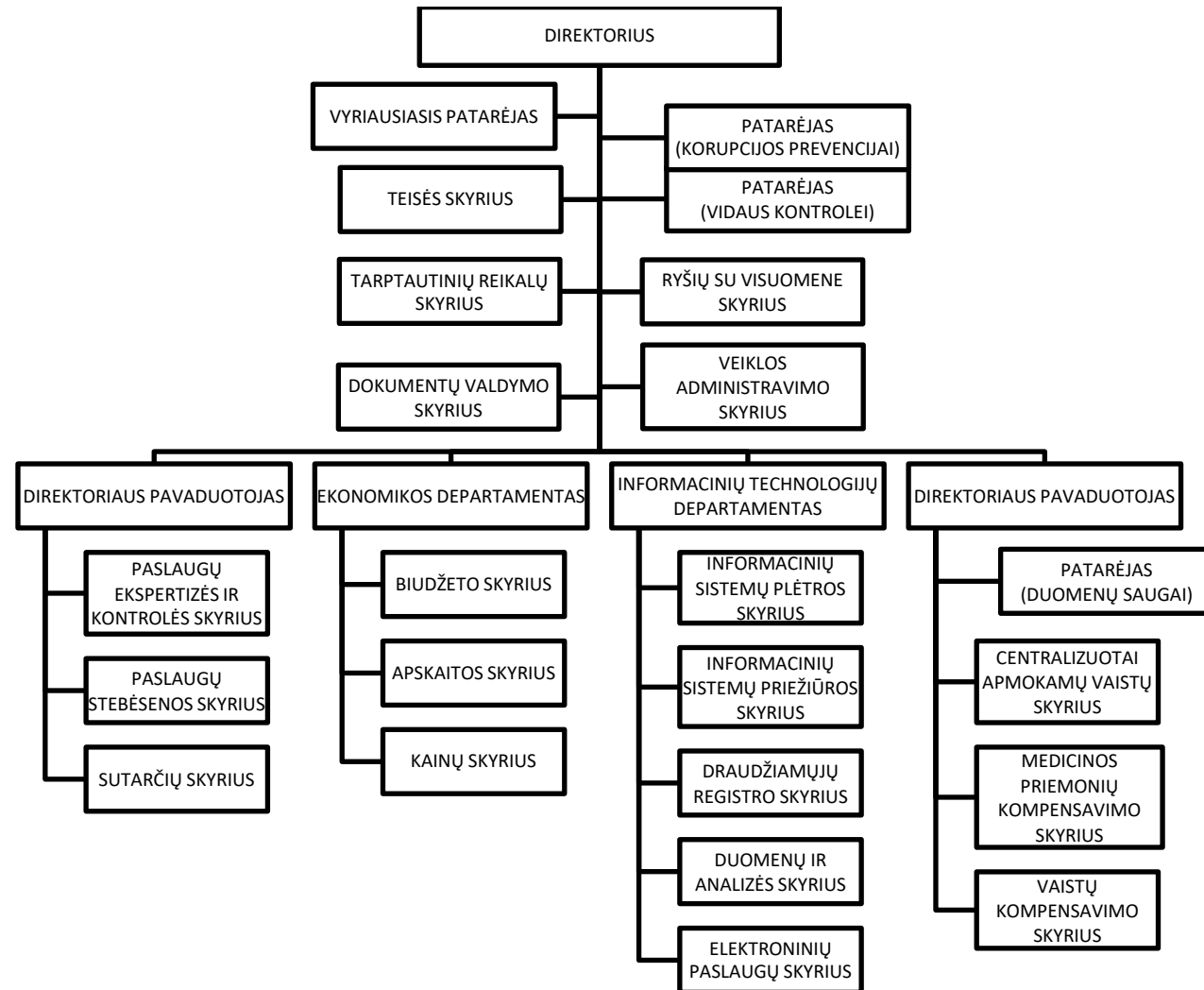
<sup>11</sup> Nr. 4K-1665, Nr. 1666, Nr. 1667, Nr. 1668, Nr. 1669.

<sup>12</sup> Vilniaus TLK ataskaita – 2025 m. sausio 20 d., Nr. 3K-790; Kauno TLK ataskaita – 2025 m. sausio 20 d., Nr. 3K-763; Klaipėdos TLK ataskaita – 2025 m. sausio 20 d., Nr. 3K-764; Šiaulių TLK ataskaita – 2025 m. sausio 9 d., Nr. 3K-358; Panevėžio TLK ataskaita – 2025 m. sausio 20 d., Nr. 3K-802.

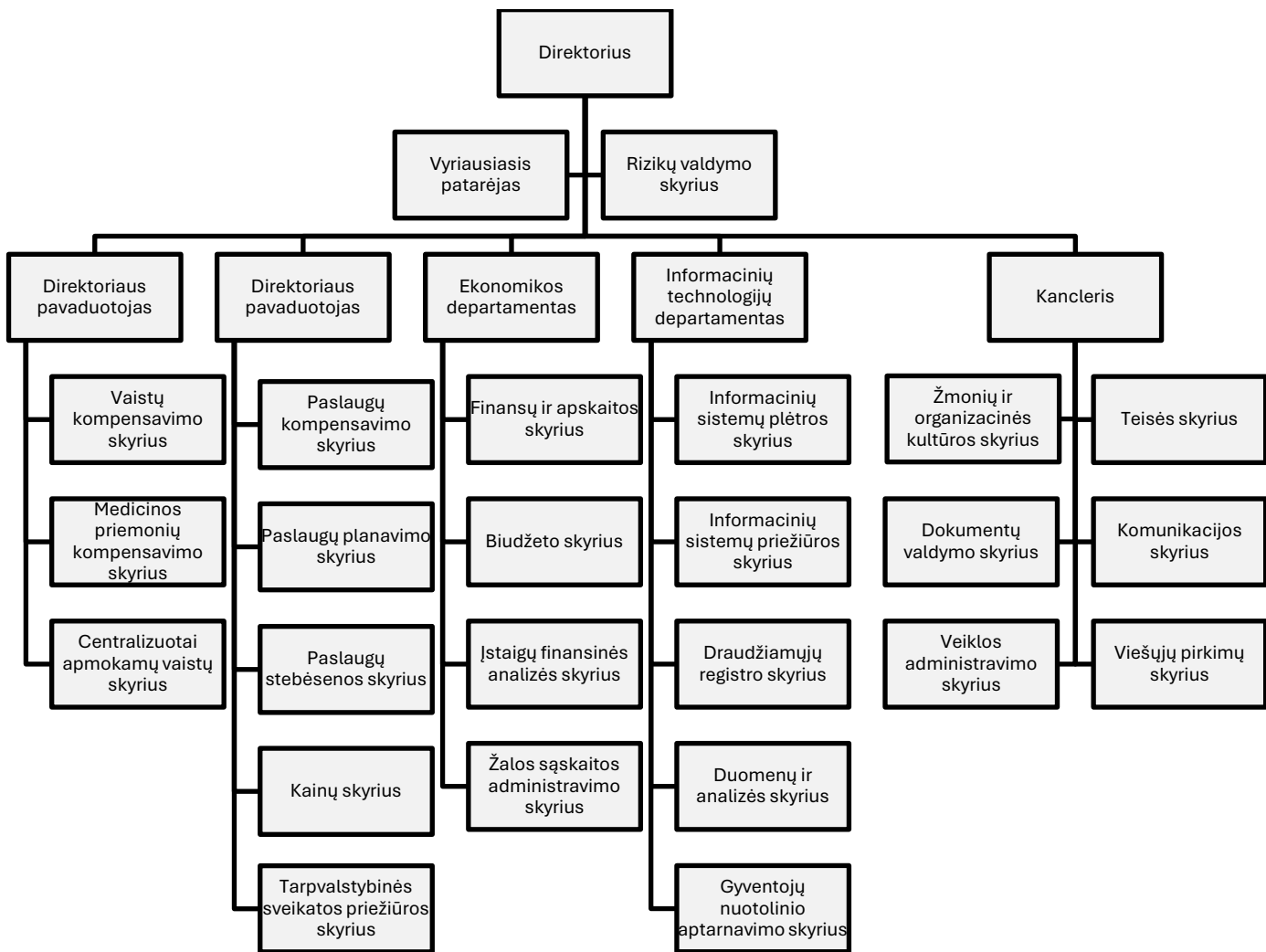
<sup>13</sup> Reorganizacijos tikslas – optimizuoti privalomąjį sveikatos draudimą vykdančių įstaigų tinklą, užtikrinti racionalesnį PSDF biudžeto lėšų panaudojimą, veiksmingiau naudoti esamus žmogiškuosius ir materialiuosius išteklius, užtikrinti bendrą metodinį vadovavimą privalomojo sveikatos draudimo vykdymo srityje, sukoncentruoti bendroje sistemoje stebėseną bei metodinį vadovavimą.

<sup>14</sup> Patvirtinta Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2021 m. spalio 1 d. įsakymu Nr. V-2214.

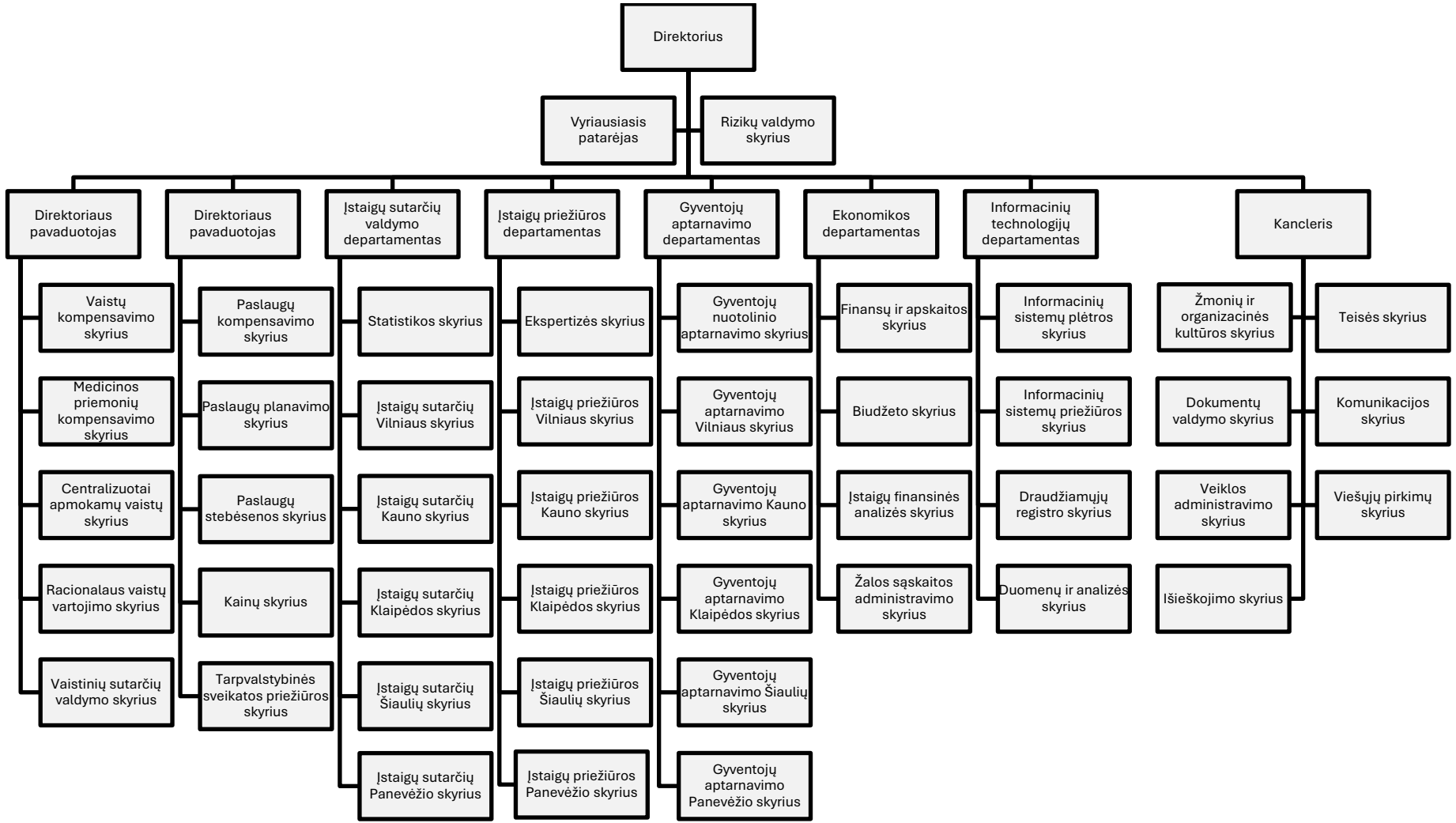
**VALSTYBINĖS LIGONIŲ KASOS PRIE SVEIKATOS APSAUGOS MINISTERIJOS ADMINISTRACIJOS STRUKTŪRA  
(galiojo iki 2024 m. gruodžio 31 d.)**



**VALSTYBINĖS LIGONIŲ KASOS PRIE SVEIKATOS APSAUGOS MINISTERIJOS ADMINISTRACIJOS STRUKTŪRA**  
(galiojo nuo 2025 m. sausio 1 d. iki 2025 m. birželio 30 d.)



# VALSTYBINĖS LIGONIŲ KASOS PRIE SVEIKATOS APSAUGOS MINISTERIJOS ADMINISTRACIJOS STRUKTŪRA (galioja nuo 2025 m. liepos 1 d.)



7.2. Pagal ankstesnę struktūrą VLK sudarė 2 departamentai ir 19 / 24 skyriai, įstaigoje dirbo apie 173 darbuotojus (2025 m. sausio 31 d.). Pagal naująją struktūrą (2025 m. liepos 1 d.), įsigaliojusią po reorganizacijos, VLK sudarė 5 departamentai ir 43 skyriai, įstaigoje dirbo apie 419 darbuotojų. Struktūra buvo pakeista siekiant:

- aiškiai atskirti atsakomybės sritis;
- sustiprinti metodinį vadovavimą ir kontrolę;
- užtikrinti vienodą veiklos standartą visoje Lietuvoje;
- centralizuoti stebėseną ir sprendimų priėmimą;
- sustiprinti strategines funkcijas, kurioms vykdyti trūko išteklių.

7.3. Rezultatas – sukurta aiški, detali ir vieninga organizacinė struktūra, leidžianti visiems padaliniais dirbti pagal vienodas taisykles ir metodikas. Tai užtikrina nuoseklų ir standartizuotą įstaigos veikimą visos valstybės mastu.

## **Žmogiškųjų išteklių valdymo rezultatai ir kilę iššūkiai**

8. Reorganizacijos metu žmogiškieji ištekliai buvo valdomi nuosekliai, darbuotojų ir jų pareigybių perkėlimas vyko sklandžiai. Bendras pareigybių skaičius sumažėjo nuo 477 iki 465 (sumažėjo 12 pareigybių). Reorganizacijos tikslas nebuvo sumažinti pareigybių skaičių, tai įvyko dėl procesų suvienodinimo ir racionalesnio pareigybių perskirstymo padaliniuose. Didesnė dalis pareigybių buvo sutelkta į veiklos sritis, vykdančias pagrindines ligonių kasų funkcijas, įskaitant direktoriaus pavaduotojų kuriojamas sritis ir informacines technologijas.

9. Darbo santykiai buvo nutraukti su 26 darbuotojais. Visi darbo sutarčių nutraukimai buvo įforminti šalių susitarimu, o procesas vyko skaidriai ir konstruktyviai. Dauguma darbuotojų darbo santykių nutraukimą pasirinko savo iniciatyva, tik nedidelei daliai nebuvo pateikti pasiūlymai dėl tolesnio darbo VLK.

10. Reorganizacijos metu kilo keli iššūkiai, susiję su procesų suvienodinimu ir administracine našta. Vienas sudėtingiausių etapų buvo TLK praktinių veiklos skirtumų suderinimas bei naujų vienodų nuostatų ir pareigybių aprašymų parengimas – tam reikėjo parengti daugiau nei 50 direktoriaus įsakymų, įskaitant jų pakeitimus. Daug pastangų pareikalavo skirtingų sistemų duomenų įvedimas: darbuotojų duomenys turėjo būti rankiniu būdu perkelti į „Stekas“ programą ir valstybės tarnybos informacinę sistemą dėl automatinų funkcijų stokos.

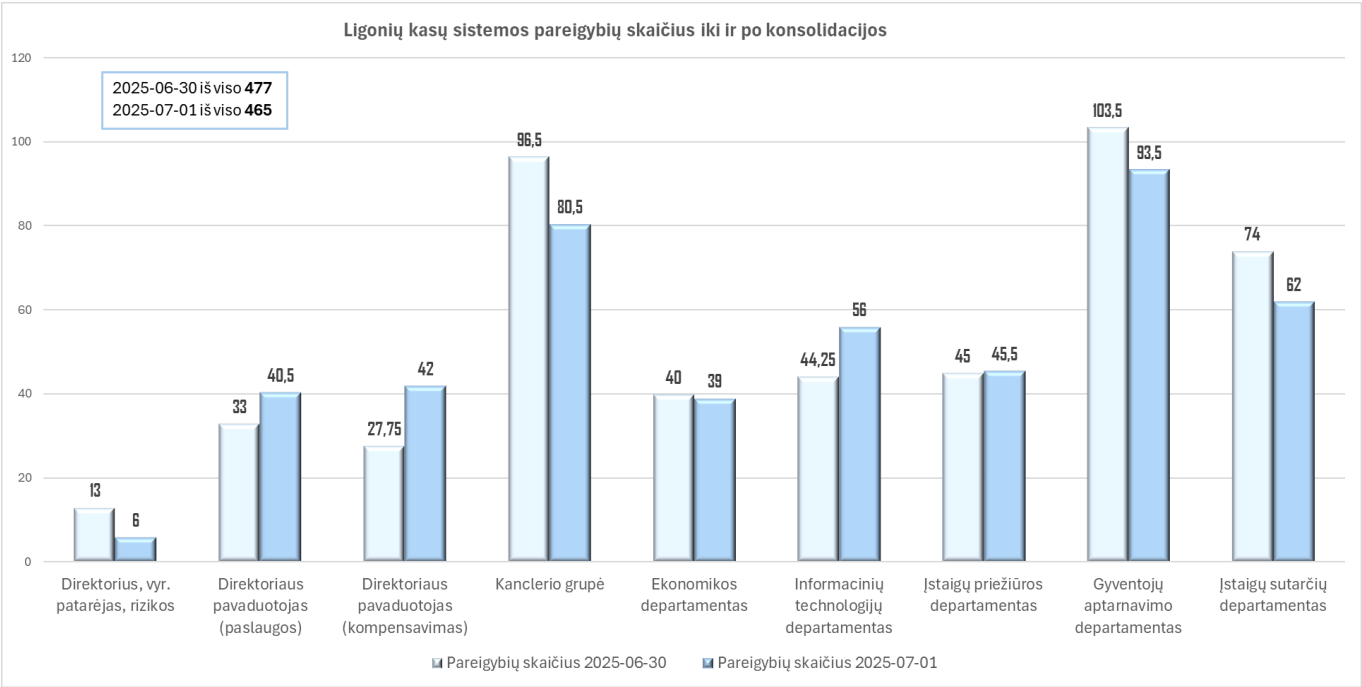
11. Keitėsi Gyventojų aptarnavimo departamento veiklos procesai, todėl sumažėjo darbuotojų darbo krūvis – dėl šios priežasties ateityje gali tekti keisti šio padalinio struktūrą. Kanclerio kuriojamuose padaliniuose susidarė didelis pareigybių skaičius – kancleriui yra pavaldūs 7 skyriai, atsakingi už svarbias vidaus administravimo funkcijas (personalo valdymas, teisė, išieškojimas, dokumentų valdymas, viešieji pirkimai, komunikacija ir veiklos administravimas). Ateityje gali būti svarstomas šios grupės perskirstymas į du struktūrinius padalinius. Įstaigų sutarčių valdymo departamente pareigybių skaičius šiek tiek sumažėjo, tačiau išliko gana didelis dėl svarbios šio departamento funkcijos – valdyti sutartis su ASPI (1 lentelė).

12. Nepaisant iššūkių, pagrindiniai žmogiškųjų išteklių srities pokyčiai buvo įgyvendinti sėkmingai. Pareigybės perskirstytos subalansuotai, procesai suvienodinti, veiklos tęstinumas užtikrintas. Šiuo metu yra apie 40 laisvų pareigybių, daugiausia Įstaigų priežiūros departamente, Informacinių technologijų departamente<sup>15</sup> ir vaistų kompensavimo srityje. Reorganizacijos metu suformuoti žmogiškieji ištekliai sudaro pagrindą tolesniam stabiliai veikiančios organizacijos funkcionavimui ir efektyviam procesų valdymui (2 lentelė).

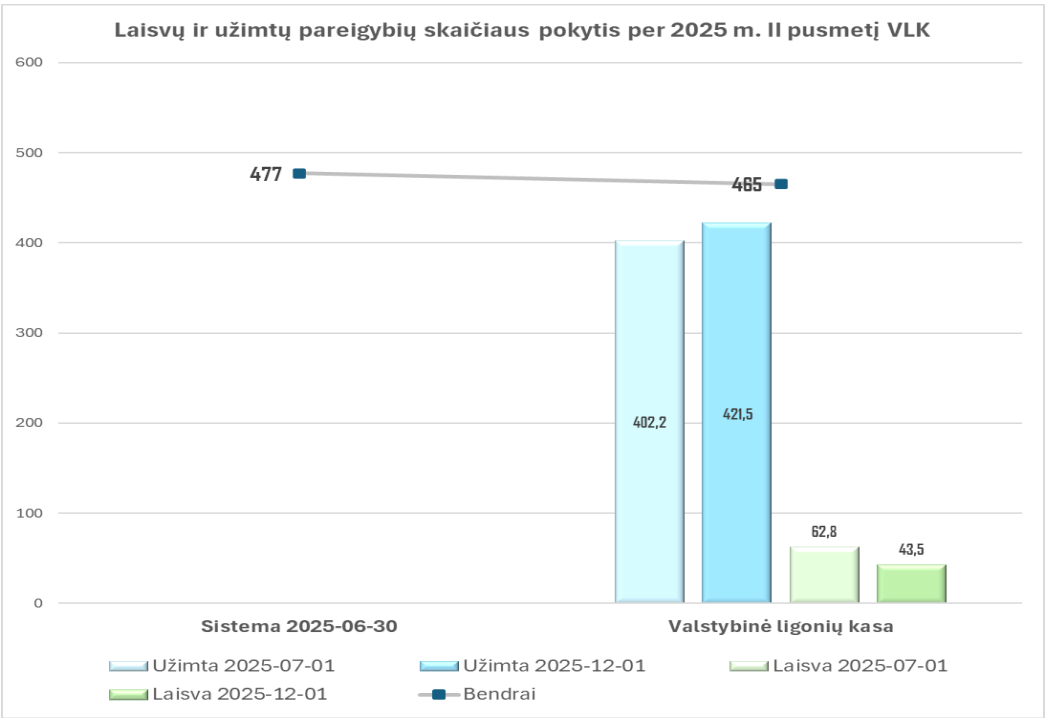
---

<sup>15</sup> Informacinių technologijų departamentas nurodomas pagal VLK struktūrą, galiojusią iki 2026 m. balandžio 1 d.; šios ataskaitos rengimo metu VLK struktūra yra pasikeitusi.

1 lentelė



2 lentelė



## **Teisinio reglamentavimo pokyčiai ir kilę iššūkiai**

13. Atitinkami VLK struktūriniai padaliniai buvo atsakingi už teisės aktų pakeitimų projektų, susijusių su TLK funkcijų ir struktūros pokyčiais, parengimą. Įgyvendinant šiuos pakeitimus buvo pakeistas 21 Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas, 74 sveikatos apsaugos ministro įsakymai ir apie 73 VLK direktoriaus įsakymai.

14. Rengiant teisės aktų pakeitimus buvo atlikta išsami galiojančio teisinio reglamentavimo analizė, numatytos galimos teisinės, organizacinės ir veiklos rizikos, įvertintas pakeitimų poveikis administraciniams procesams bei informacinių sistemų veikimui. Atsižvelgiant į tai, buvo siekiama užtikrinti nuoseklų, valdomą ir teisiškai pagrįstą reguliavimo perėjimą nuo TLK veiklos modelio prie centralizuotos VLK veiklos. Parengti, suderinti ir priimti teisės aktų projektai sudarė teisinį pagrindą sklandžiam TLK išregistravimui bei naujos VLK veiklos organizavimui nuo 2025 m. liepos 1 d. Teisės aktų pakeitimų rengimo procesas apėmė nuoseklų planavimą, tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir intensyvią vidinę komunikaciją.

15. Vienas pagrindinių reorganizacijos iššūkių buvo sudėtingas ir dinamiškas reglamentavimo keitimas, nes reorganizacijos metu ne visi veiklos procesai buvo aiškiai apibrėžti. Dėl šios priežasties dalis teisės aktų buvo priimti etapais, o kai kurie – jau po reorganizavimo, sukūrus naują racionaliai veikiančią struktūrą, įvertinus galimas vėlesnio teisės aktų priėmimo rizikas ir praktinį jų aktualumą.

16. Diegiant ir tobulinant naujus veiklos procesus identifikuojamos reglamentavimo spragos, todėl teisės aktų peržiūra ir tobulinimas laikomi tęstiniu procesu, orientuotu į veiklos efektyvumo, teisinio aiškumo didinimą ir stabilų įstaigos funkcionavimą.

## **Reorganizacijos kaštai**

17. Reorganizacijai įvykdyti reikėjo papildomų VLK finansinių išteklių (struktūrai pertvarkyti, kompetencijoms didinti, infrastruktūrai pritaikyti). Pagrindinės išlaidos teko:

- darbo užmokesčio ir nepanaudotų kasmetinių atostogų kompensacijoms – 448 tūkst. Eur;
- išeitinėms išmokoms darbuotojams – 335 tūkst. Eur;
- darbuotojų mokymams ir kvalifikacijai kelti – 7 tūkst. Eur;
- IT sistemoms pritaikyti ir integruoti – apie 658 tūkst. Eur;

18. Bendra reorganizacijos išlaidų suma siekė apie 1 448 tūkst. Eur. Reorganizacijai skirtos lėšos padėjo užtikrinti sklandų funkcijų perkėlimą ir proceso tęstinumą.

## **Reorganizacijos iššūkiai, pokyčiai, rezultatai ir tolesni veiksmai**

19. Direktoriaus pavadootojo kuruojama sritis (Paslaugų kompensavimo skyriaus, Paslaugų planavimo skyriaus, Paslaugų stebėsenos skyriaus, Kainų skyriaus, Tarpvalstybinės sveikatos priežiūros skyriaus veikla).

Rezultatai: gyventojų paklausimus nagrinėja vienas padalinys, todėl sumažėjo skirtingų interpretacijų ir nevienodų sprendimų. Dėl tinkamo duomenų srautų valdymo sumažėjo administracinė našta, buvo geriau paskirstytas darbo krūvis. Kainodaros, paslaugų planavimo ir kompensavimo procesai tapo labiau koordinuoti, pagerėjo priimamų sprendimų kokybė. Didesnis darbuotojų skaičius leido paprasčiau atlikti sudėtingas funkcijas. Reorganizacija sudarė sąlygas Tarpvalstybinės sveikatos priežiūros skyriui sklandžiai perimti TLK funkcijas, susijusias su tarpvalstybinės sveikatos priežiūros išlaidų apmokėjimu ASPI ir vaistinėms bei Europos Sąjungos šalių kompetentingų įstaigų informavimu apie kompensuotinų tarpvalstybinės sveikatos priežiūros išlaidų sumas. Buvo atlikti Europos Sąjungos socialinės apsaugos duomenų mainų informacinės sistemos (toliau – EDMIS) ir „Sveidros“ Europos sveikatos draudimo kortelės išdavimo ir kontrolės posistemio pakeitimai – dėl jų maksimaliai sumažėjo apdraustiesiems privalomuoju sveikatos draudimu (toliau – apdraustieji) ir VLK darbuotojams tenkanti administracinė našta, buvo tinkamai paskirstyti darbo krūviai VLK gyventojų aptarnavimo skyriuose, taip pat užtikrintas informacinėse sistemose atliekamų veiksmų atsekamumas. Sustiprėjo paslaugų

kompensavimo, planavimo, kainų nustatymo, stebėsenos ir tarptautinės veiklos sričių specialistų bendradarbiavimas, todėl efektyviau koordinuojami paslaugų kompensavimo, teisės aktų rengimo ir metodinio konsultavimo procesai. Taip pat sudarytos geresnės sąlygos kompleksiniam įvairių paslaugų grupių administravimui ir nuosekliam sprendimų priėmimui užtikrinti.

Iššūkiai ir pokyčiai: po reorganizacijos VVK perėmė anksčiau TLK teikiamas paslaugas, todėl padidėjo tam tikriems VVK padaliniais tenkančių asmens sveikatos priežiūros įstaigų paklausimų skaičius (ypač techninio, informacinio ar metodinio pobūdžio paklausimų). Kadangi naujiems darbuotojams sunku įsitraukti į specifines veiklas, padidėjo patyrusių specialistų darbo krūvis. Dėl didelio gaunamų paklausimų skaičiaus kai kurie veiklos procesai sulėtėjo, atsirado atsakymų dubliavimo rizika. Liko nemažai klausimų dėl atsakomybių priskyrimo, nes ne visada aišku, kokie padaliniai kokią sritį kuruoja. Dėl vidinės komunikacijos stokos kilo iššūkių identifikuojant už tam tikrus veiklos procesus atsakingus asmenis.

Ruošiantis reorganizacijai ir siekiant užtikrinti, kad elektroninių duomenų mainai su kitų Europos Sąjungos šalių kompetentingomis įstaigomis per EESSI sistemą nenutrūktų, reikėjo laiku užbaigti visų TLK gautų ar inicijuotų paklausimų tvarkymą (priimti sprendimus dėl apdraustųjų teisių, išsiųsti atsakymus užsienio partneriams ir sulaukti jų atsakymų). Pagal Europos Komisijos nustatytą procedūrą įstaiga, perimanti ankstesnių įstaigų teises, negali EESSI sistemoje atsakyti į paklausimus / gauti atsakymus dėl užklausų ir struktūrizuotų elektroninių dokumentų (toliau – SED), kurie buvo išduoti / gauti iki reorganizacijos. Siekiant sklandžiai EESSI sistemoje pereiti nuo keitimosi SED naudojantis 6 kanalais (VVK + 5 TLK) prie keitimosi naudojantis 1 kanalu, buvo sudarytas planas, kuriame numatyta, iki kurios dienos TLK inicijuoja naujas užklausas, koku būdu informuoja užsienio partnerius apie privalomus pateikti atsakymus. Apie minėto plano vykdymą nuolat buvo informuojama Europos Komisija.

Papildomų iššūkių kilo koordinuojant tarpusavyje glaudžiai susijusias paslaugų kompensavimo, planavimo, kainodaros ir stebėsenos funkcijas, kadangi šios veiklos sritys reikalauja nuolatinio padalinių bendradarbiavimo ir sprendimų derinimo. Didelis veiklos mastas ir kompleksinis teisės aktų, metodinių dokumentų ir paslaugų administravimo procesų pobūdis lėmė poreikį aiškiau apibrėžti atsakomybių ribas, stiprinti vidinę komunikaciją ir peržiūrėti darbo organizavimo procesus. Taip pat reikėjo užtikrinti pakankamus žmogiškuosius išteklius sudėtingoms ir aukštos kompetencijos reikalaujančioms funkcijoms vykdyti.

Tolesni numatomi veiksmai: procesų suvienodinimas, tvarkos aprašų peržiūra, duomenų rinkimo, valdymo ir analizės galimybių gerinimas, gyventojų ir API aptarnavimo efektyvumo didinimas, informacinių sistemų tobulinimas. Atsižvelgiant į labai padidėjusį Paslaugų kompensavimo skyriaus veiklos mastą, didelį koordinuojamų paslaugų grupių skaičių ir funkcijų kompleksiskumą, tikslinga svarstyti šio skyriaus struktūros optimizavimą, įsteigiant poskyrius pagal atskiras funkcines sritis: a) Pirminės sveikatos priežiūros ir slaugos paslaugų poskyrį ir b) Specializuotų paslaugų poskyrį. Tai leistų aiškiau atskirti atsakomybes, geriau subalansuoti darbo krūvį, efektyviau koordinuoti paslaugų planavimo ir kompensavimo procesus bei kokybiškiau rengti teisės aktus ir metodines rekomendacijas. Kartu tikslinga peržiūrėti ir padidinti žmogiškuosius išteklius, atsižvelgiant į darbo apimtį ir vykdomų funkcijų sudėtingumą.

20. Direktorius pavaduotojo<sup>16</sup> kuruojama sritis (Vaistų kompensavimo skyriaus, Medicinos priemonių kompensavimo skyriaus, Centralizuotai apmokamų vaistų skyriaus, Racionalaus vaistų vartojimo skyriaus, Vaistinių sutarčių valdymo skyriaus veikla).

#### 20.1. Vaistų kompensavimo skyriaus veikla.

Rezultatai: Medicinos priemonių kompensavimo skyriui perduota kompensuojamųjų medicinos pagalbos priemonių (toliau – MPP) kainynų rengimo funkcija. Brangių vaistų, esančių kompensuojamųjų vaistų sąraše ne trumpiau kaip 3 metus, klinikinio efektyvumo vertinimo funkcija perduota naujai įsteigtam Racionalaus vaistų suvartojimo skyriui (į šį skyrių perkelti du darbuotojai). Sutarčių su vaistinėmis dėl kompensuojamųjų vaistų ir MPP valdymas ir vaistinių pateiktų sąskaitų apmokėjimas pavestas naujai įsteigtam Vaistinių sutarčių valdymo skyriui (į šį skyrių perkeltas vienas darbuotojas iš Vaistų kompensavimo skyriaus ir 4 darbuotojai iš Kauno teritorinės ligonių kasos Sutarčių skyriaus).

<sup>16</sup> Direktorius pavaduotojas, kurio kuruojama sritis – Vaistų kompensavimo skyriaus, Medicinos priemonių kompensavimo skyriaus, Centralizuotai apmokamų vaistų skyriaus, Racionalaus vaistų vartojimo skyriaus, Vaistinių sutarčių valdymo skyriaus veikla, nurodomas pagal VVK struktūrą, galiojusią iki 2026 m. balandžio 1 d.; ataskaitos rengimo metu VVK struktūra yra pasikeitusi.

Iššūkiai ir pokyčiai: nepaisant kelių funkcijų perdavimo naujiems skyriams ir darbuotojų perkėlimo, reorganizacija vyko sklandžiai.

Tolesni veiksmai: Vaistų kompensavimo skyrius planuoja susitelkti į pateiktų siūlymų dėl vaistų kompensavimo sistemos tobulinimo įgyvendinimą. Tuo tikslu skyrius teiks Sveikatos apsaugos ministerijai reikiamą informaciją ir atliks analizes. Toliau bus rengiami vaistų kompensavimo sistemos gerinimo pasiūlymai, skirti didinti vaistų kompensavimo mastą: skatinama daugiau generinių vaistų ir naujų veikliųjų medžiagų įtraukti į kompensavimo sistemą, papildyti vaistų skyrimo indikacijų sąrašą.

## 20.2. Medicinos priemonių kompensavimo skyriaus (toliau – MPKS) veikla.

Rezultatai: buvo centralizuotos MPP kompensavimo funkcijos – šios funkcijos perduotos MPKS. Nuo 2025 m. liepos 1 d. MPKS perėmė pagrindines Kompensuojamųjų medicinos pagalbos priemonių sąrašo (C sąrašo) administravimo, MPP kompensavimo tvarkos įgyvendinimo ir kontrolės funkcijas, kurias anksčiau vykdė Vaistų kompensavimo skyrius. Iš Centralizuotai apmokamų vaistų skyriaus MPKS buvo perduotos kochlearinių implantų, klausos sistemų, sąnarių endoprotezų, jų komponentų bei kitų centralizuotai apmokamų MPP kompensavimo funkcijos. Buvo patvirtinti nauji MPKS nuostatai ir skyrius pasipildė naujais darbuotojais.

Iššūkiai ir pokyčiai: pagrindiniai iššūkiai kilo dėl funkcijų perskirstymo tarp skirtingų padalinių ir naujų funkcijų priskyrimo MPKS. Siekiant veiklos tęstinumo, reikėjo užtikrinti nuoseklų teisės aktų ir veiklos procesų perėmimą.

Tolesni veiksmai: MPKS tęs planuotus darbus: bus keičiama ortopedijos techninių priemonių ir MPP bazinių kainų skaičiavimo metodika; supaprastinama sąnarių endoprotezų kompensavimo tvarka (mažinant administracinę naštą tiek ASPĮ, tiek pacientams); inicijuojamas naujų tipų sąnarių endoprotezų įtraukimas į kompensavimo sistemą ir organizuojamas jų pirkimas. Taip pat numatoma tobulinti Eilių ir atsargų valdymo informacinės sistemos (toliau – EVIS) Endoprotezų posistemį, siekiant užtikrinti patogesnę ir tikslesnę duomenų valdymą.

## 20.3. Vaistinių sutarčių valdymo skyriaus veikla.

Rezultatai: po reorganizacijos pradėjo veikti specializuotas skyrius, perėmęs Kauno TLK sukauptą patirtį ir užtikrinantis sklandų sutarčių, sudaromų dėl kompensuojamųjų vaistų ir MPP išlaidų apmokėjimo, administravimo procesą.

Iššūkiai ir pokyčiai: didelių iššūkių nekilo, tačiau skyriui reikėjo prisitaikyti prie naujos VLK struktūros ir suvienodinti darbo tvarką. Skyriaus darbuotojai pradėjo vykdyti naujas funkcijas – priimamų sąskaitų finansinių duomenų perdavimo į Finansų ir apskaitos valdymo informacinę sistemą (toliau – FVAIS) funkcijas.

Tolesni veiksmai: planuojama tobulinti į „Sveidros“ Kompensuojamųjų vaistų apskaitos posistemį įdiegtas automatines taisykles, pasirengti dirbti su 2026 m. pradedančiu veikti Sutarčių su partneriais valdymo posistemiu (toliau – Sutarčių posistemis), plėtoti bendradarbiavimą su ūkio subjektais ir ortopedijos įmonėmis bei užtikrinti tolesnį veiklos procesų efektyvumo didinimą ir PSDF biudžeto lėšų panaudojimo kontrolę.

## 20.4. Centralizuotai apmokamų vaistų skyriaus (toliau – CAVS) veikla.

Rezultatai: CAVS vykdomos funkcijos buvo perskirstytos. Iki 2025 m. liepos 1 d. CAVS gydymo įstaigas aprūpino centralizuotai apmokamais vaistiniais preparatais ir MPP. Nuo 2025 m. liepos 1 d., nors Centralizuotai apmokamų vaistinių preparatų ir MPP sąrašas nepakito, MPP pirkimo ir gydymo įstaigų aprūpinimo jomis funkcija buvo perduota MPKS. Perdavus gydymo įstaigų aprūpinimo MPP funkciją MPKS, iš CAVS 2,5 etato buvo perkelta į MPKS (iš CAVS į MPKS buvo perkelti 3 darbuotojai).

Iššūkiai ir pokyčiai: nepaisant to, kad funkcijų perdavimas įvyko sklandžiai, kilo iššūkių dėl ribotos informacijos ir neapibrėžtumo – perdavus aprūpinimo MPP funkcijas MPKS, vaistams ir MPP skirtas biudžetas tebebuvo bendras. Reikėjo užtikrinti skyriaus veiklos tęstinumą ir kartu pasirengti nuo 2026 m. pradžios dalį vaistų perkelti į Ligų ir kompensuojamųjų vaistų joms gydyti sąrašą (A sąrašą).

Tolesni veiksmai: nuo 2026 m. pradžios iš Centralizuotai apmokamų vaistinių preparatų sąrašo į Ligų ir kompensuojamųjų vaistų joms gydyti sąrašą (A sąrašą) perkeliama vaistai, dažniausiai naudojami dienos stacionare. Centralizuotai apmokamų vaistinių preparatų sąrašė turėtų likti ir būti naujai į jį įrašomi

tie vaistiniai preparatai, kurie dažniausiai naudojami stacionare (radioaktyvūs, labai sunkioms būklėms gydyti skirti vaistiniai preparatai ir kt.). 2025 m. pabaigoje į Centralizuotai apmokamų vaistinių preparatų sąrašą buvo įrašytos 33 veikliosios medžiagos, o, perkėlus dalį veikliųjų medžiagų į Ligų ir kompensuojamųjų vaistų joms gydyti sąrašą (A sąrašą), jų liks 26.

#### 20.5. Racionalaus vaistų vartojimo skyriaus veikla.

Rezultatas: įsteigus Racionalaus vaistų vartojimo skyrių, padidėjo iki tol Šiaulių regione vykdytos veiklos (Šiaulių vaistų komiteto bandomasis projektas) mastas – racionalaus vaistų vartojimo valdymo veikla buvo pradėta vykdyti nacionaliniu lygmeniu. Per pirmuosius veiklos mėnesius buvo numatyti skyriaus uždaviniai ir veiklos kryptys, parengti būtini vidaus dokumentai. Skyrius pradėjo vykdyti analitines funkcijas, reikiamas racionaliam vaistų vartojimui valdyti, bei užtikrino sėkmingą funkcijų perėmimą iš Šiaulių vaistų komiteto.

Iššūkiai ir pokyčiai: pagrindiniai iššūkiai kilo dėl funkcijų naujumo ir neapibrėžtumo: trūko aiškios Šiaulių vaistų komiteto ir skyriaus sąveikos, išryškėjo funkcijų dubliavimosi rizika, trūko žmogiškųjų išteklių ir patirties šioje srityje. Daug laiko ir pastangų prireikė skyriaus funkcijoms išgryninti ir veiklos prioritetams nustatyti.

Tolesni veiksmai: artimiausiu metu numatyta pradėti naudotis horizonto skenavimo (angl. *Horizon Scanning*) funkcija, remiantis gerąja kitų šalių patirtimi. Šiuo tikslu Racionalaus vaistų vartojimo skyrius jau bendrauja su Švedijos atstovais. Taip pat planuojama įdiegti vaistų perversinio sistemos, pagrįstą realiais duomenimis, siekiant, kad kompensuojamieji vaistai būtų efektyviausi ir jų kompensavimas būtų ekonomiškai pagrįstas. Skyrius planuoja suformuoti komandą, aiškiai apibrėžti savo funkcijas ir nuosekliai tobulinti veiklos procesus, orientuojantis į strateginius racionalaus vaistų vartojimo tikslus.

#### 21. Įstaigų sutarčių valdymo departamento direktoriaus kuriojama sritis (Statistikos skyriaus, Įstaigų sutarčių Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio skyrių veikla).

Rezultatai: suvienodinti pagrindiniai sutarčių valdymo ir duomenų kontrolės procesai šalies mastu. Standartizuotos ekonominės ir statistinės ataskaitos, nustatyta vienoda jų struktūra ir užtikrintas duomenų palyginamumas. ASPI sąskaitos formuojamos Sutarčių su partneriais valdymo posistemyje. Buvo subalansuotas darbuotojų darbo krūvis – darbai perskirstomi tarp regioninių padalinių.

Iššūkiai ir pokyčiai: prireikė daug laiko ir pastangų procesams suvienodinti. Kai kurios atsakomybės ir funkcijos pereinamuoju laikotarpiu buvo nevisiškai aiškiai apibrėžtos. Pereinamuoju laikotarpiu žymiai padidėjo darbuotojų darbo krūvis. Dėl sumažėjusio analitikų skaičiaus padidėjo darbuotojų, atliekančių analizes ir rengiančių ataskaitas, darbo krūvis. Nevienodas darbo užmokestis atskleidė regioninius skirtumus. Išryškėjo problemos, susijusios su informacinėmis technologijomis, – nebaigtos kurti integracijos, nesukurtos automatinės ataskaitos ir kt. Trūko grįžamojo ryšio ir dalies departamentų atsakomybės prisiėmimo. Teko teikti daugiau metodinės pagalbos ASPI.

Tolesni veiksmai: suvienodinti darbuotojų darbo užmokestį (pagal vienodas pareigybes ir funkcijas). Tęsti sutarčių administravimo automatizavimą, mažinti rankinį darbą, kurti automatizuotus analitinius įrankius stebėsenai atlikti. Didinti darbuotojų kompetenciją, statistinės ir finansinės analizės galimybes, nustatyti naujus veiklos rodiklius, plėtoti rizikų valdymo ir duomenų modeliavimo funkcijas. Stiprinti VLK padalinių bendradarbiavimą ir skatinti juos prisiimti atsakomybę pagal kompetenciją.

#### 22. Įstaigų priežiūros departamento direktoriaus kuriojama sritis (Ekspertizės skyriaus, Įstaigų priežiūros Vilniaus, Klauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio skyrių veikla).

Rezultatai: kontrolės procedūrų tęstinumo užtikrinimas, tinkamas šių procedūrų planavimas ir praktikos suvienodinimas sudarė sąlygas atlikti specialistų rotaciją ir tolygiau paskirstyti darbo krūvį. Ekspertizės skyrius didelį dėmesį skyrė metodiniam vertinimui ir priimamų sprendimų nuoseklumui užtikrinti. Pagerėjo ASPI konsultavimo kokybė.

Iššūkiai ir pokyčiai: specialistų – ypač medikų – trūkumas. Pažymėtina, kad minėtų specialistų trūko ir iki reorganizacijos, o po reorganizacijos ši problema dar labiau paaštrėjo. Medikų ypač trūksta Ekspertizės skyriuje. Praktikos suvienodinimas yra tęstinis procesas (dažnai ir dėl reglamentavimo spragų). Tenka daug konsultuoti ASPI – tai viršija turimus pajėgumus. Padidėjo darbo krūvis, nes dalis funkcijų

buvo perimta iš kitų VLK padalinių – ataskaitų rengimas, kontrolės procedūrų planavimas, teisės aktų, reglamentuojančių įstaigų priežiūrą, rengimas.

Tolesni veiksmai: naujų specialistų paieška ir esamų specialistų kompetencijos didinimas. Siekiama toliau vienodinti praktiką ir standartizuoti kontrolės procesus. Planuojant kontrolės procedūras siekiama didžiausią dėmesį skirti probleminėms sritims. Taip pat siekiama identifikuoti teisinio reglamentavimo spragas, tobulinti įstaigų priežiūros veiklą, mažinti gydymo įstaigų administracinę naštą, susidarančią dėl patikrinimų.

23. Gyventojų aptarnavimo departamento direktoriaus kuruojama sritis (Gyventojų nuotolinio aptarnavimo skyriaus, Gyventojų aptarnavimo Vilniaus, Klauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio skyrių veikla).

Rezultatai: buvę 5 TLK gyventojų aptarnavimo skyriai ir Nuotolinio gyventojų aptarnavimo skyrius tapo vieno Gyventojų aptarnavimo departamento (toliau – GAD) padaliniais. Dalies funkcijų buvo atsakyta, dalis funkcijų perduota kitiems VLK skyriams (pavyzdžiui, ASPI ir vaistinių pateiktų dokumentų dėl atsiskaitymo už Europos Sąjungos šalių apdraustiesiems suteiktą tarpvalstybinę sveikatos priežiūrą vertinimas, sąskaitų už Europos Sąjungos šalių apdraustiesiems PSDF biudžeto lėšomis apmokėtą tarpvalstybinę sveikatos priežiūrą išdavimas, Draudžiamųjų privalomuoju sveikatos draudimu registro įrašų darymas). Sumažėjo tam tikrų funkcijų – tai turėjo įtakos ir specialistų darbo krūvio mažėjimui. Buvo suvienodintos gyventojų aptarnavimo skyrių funkcijos ir konsultavimo praktika, parengti įvairūs dokumentų šablonai, aptarnaujant gyventojus pradėti taikyti vienodi darbo metodai. Tai leido užtikrinti standartizuotą, efektyvesnį gyventojų aptarnavimo procesą ir paslaugų kokybę.

Iššūkiai ir pokyčiai: optimizavimas apėmė tiek struktūrinius pokyčius, tiek psichologinius aspektus. Darbuotojai nerimavo dėl darbo stabilumo ir funkcijų pokyčių, sumažėjo jų motyvacija. Todėl vienas iš prioritetų buvo ir yra darbuotojų psichologinė savijauta. Pasitelkiant nuoseklią komunikaciją, atvirą dialogą ir emocinį palaikymą pavyko palaikyti teigiamą psichologinį kolektyvo klimatą.

Tolesni veiksmai: vykdyti darbo krūvių stebėseną ir prireikus keisti darbo vietų pasiskirstymą regionuose, siekiant, kad jis atitiktų realų darbo mastą. Tobulinti veiklos procesus – didinti nuotolinių konsultacijų galimybes, mažinti popierinių dokumentų kiekį, skatinti elektroninį prašymų pasirašymą. Įdiegti pokalbių robotą Nuotolinio aptarnavimo skyriuje, kad gyventojai galėtų gauti atsakymus 24/7, įskaitant asmenis, turinčius kalbos ar bendravimo sutrikimų. Siekiama išlaikyti aukštą aptarnavimo kokybę: nustatyti aiškius aptarnavimo kokybės kriterijus, reguliariai vertinti gyventojų pasitenkinimo lygį ir sudaryti galimybę iš karto pateikti atsiliepimą (nesijungiant prie VLK interneto svetainės ar pan.).

24. Ekonomikos departamento direktoriaus kuruojama sritis (Finansų ir apskaitos skyriaus, Biudžeto skyriaus, Įstaigų finansinės analizės skyriaus, Žalos sąskaitos administravimo skyriaus veikla).

Rezultatai: po reorganizacijos buvo žymiai supaprastinti ir pagreitinti finansų valdymo procesai. Nebelikus TLK, PSDF biudžeto lėšas ASPI tiesiogiai perveda VLK, todėl lėšų paskirstymas vyksta greičiau ir sklandžiau. ASPI sąskaitų valdymas buvo perkeltas į Sutarčių su partneriais valdymo posistemį – sumažėjo rankinio darbo, o atlikta šio posistemo duomenų integracija su Finansų ir apskaitos valdymo informacine sistema (toliau – FVAIS) leido procesus dar labiau automatizuoti (sąskaitos iš Sutarčių su partneriais valdymo posistemo perkeliamos į FVAIS). Finansinių ir biudžeto ataskaitų skaičius sumažintas nuo 79 iki 13 (sumažėjo administracinė našta); dėl efektyvesnių apskaitos procesų dalis darbuotojų vykdo naujas funkcijas (analitikos, sąskaitos žalai atlyginti administravimo). Visi TLK finansinės apskaitos duomenys buvo sėkmingai integruoti į VLK informacines sistemas, o su reorganizacija susijusios ataskaitos buvo parengtos laiku ir pateiktos centralizuotoms valstybės sistemoms pagal nustatytus reikalavimus.

Iššūkiai ir pokyčiai: reorganizavimo procesą apsunkino dviejų TLK finansų skyrių vadovų sprendimas neprisijungti prie VLK – teko skubiai perskirstyti atsakomybes ir darbo krūvius. Procesai vyko lėčiau dėl užsitęsusio TLK darbuotojų prisitaikymo prie naujų funkcijų ir organizacinės aplinkos. Dar ne visi svarbūs VLK vidaus teisės aktai yra pakeisti ir ne visi veiklos procesai aprašyti, nes kai kurie jų kuriami iš naujo (pvz., naujo formato VLK inventORIZACIJOS architektūrą pavyko sukurti tik atlikus naujos VLK struktūros inventORIZACIJĄ). Kai kurios FVAIS generuojamos biudžeto vykdymo ataskaitos turėtų būti patikslintos atsižvelgiant į pokyčius, įvykusius dėl reorganizavimo.

Tolesni veiksmai: kartu su Informacinių technologijų departamentu bus siekiama užtikrinti, kad VLK vadovybei būtų operatyviai kas mėnesį standartizuota forma pateikiama informacija apie PSDF biudžeto išlaidų vykdymą; sukurti VLK disponuojamos informacijos apie pagrindinius sutartinius partnerius (ASPI) valdymo modulį; sukurti tam tikrų informacinių sistemų duomenų integracijas tarp, pvz., FVAIS ir EDMIS (naudojama atsiskaitymams su Europos Sąjungos kompetentingomis institucijomis atlikti), VLK FVAIS ir Finansų ministerijos FVAIS (naudojama veiklos apskaitai tvarkyti), sukurti Žalų išieškojimo informacinę sistemą (toliau – ŽIIS) ir jos integraciją su FVAIS; įdiegti SAP Iždo ir rizikos valdymo modulio investavimo į vertybinius popierius apskaitos funkciją; kartu su Sutarčių valdymo departamentu ir Informacinių technologijų departamentu bus siekiama paankstinti atsiskaitymus su ASPI; sukurti vadovybei skirtas sutarčių su ASPI vykdymo operatyvinės informacijos vizualizacijas realiu laiku; visas sutartis sudaryti ir valdyti per Sutarčių su partneriais valdymo posistemį (dabar per šį posistemį valdomos tik su ASPI sudaromos sutartys).

25. Informacinių technologijų departamento direktoriaus kuriojama sritis (Informacinių sistemų plėtros skyriaus (toliau – ISPS), Informacinių sistemų priežiūros skyriaus (toliau – ISPRS), Draudžiamųjų registro skyriaus (toliau – DRS), Duomenų ir analizės skyriaus (toliau – DAS) veikla):

Rezultatai: po reorganizacijos į Informacinių technologijų departamentą buvo perkelta 10 TLK darbuotojų (3 ISPS ir 7 ISPRS darbuotojai). Jų vykdomos specifinės funkcijos ir kompetencija leido geriau pasinaudoti debesijos paslaugų įrankiais („Microsoft Power BI“) duomenų bazių analizei atlikti, ataskaitoms parengti, padidino VLK pajėgumą kibernetinio saugumo, programavimo bei naudotojų administravimo srityse. Taip pat buvo užtikrintas tęstinis svarbių viešųjų paslaugų teikimas – nuo naujių publikavimo portale ligoniukasa.lrv.lt iki žalų išieškojimo administravimo, naudojantis eismo įvykių registro duomenimis. Reikšmingas pokytis – buvo įdiegta centralizuota Draudžiamųjų privalomuoju sveikatos draudimu registro duomenų tvarkymo funkcija. Nuo 2025 m. liepos 1 d. minėtą funkciją vykdo tik DRS, o darbui atlikti reikiamų prieigos teisių atsisakė 64 anksčiau šią funkciją vykdę darbuotojai. Tai leido sumažinti šio registro naudotojų skaičių nuo 68 iki 9, užtikrinant aukštesnį duomenų saugumo ir kontrolės lygį. DAS po reorganizacijos pakeitė veiklos modelį – sutelkė dėmesį į sudėtingas duomenų analizes ir duomenų valdysenos stiprinimą. DAS darbuotojų sudėtis formuojama iš naujas kompetencijas įgijusių specialistų, tęsiamos darbuotojų atrankos. Kartu buvo perskirstytos analitinės funkcijos organizacijos mastu – einamoji veiklos analitika perduota pagrindines funkcijas vykdančioms padalinėms, sveikatos draudimo statistikos veikla perduota Statistikos skyriui, o DAS veikla orientuota į strateginio lygmens analizių atlikimą pagal metinį analizių planą. Taip pat įsteigti nauji specializuoti analitikos padaliniai, padedantys priimti duomenimis grįstus sprendimus ir atlikti išsamią finansinę bei vaistų vartojimo analizę.

Iššūkiai ir pokyčiai: po reorganizacijos buvo modernizuotos, suvienodintos ir centralizuotos tiek infrastruktūros, tiek informacinės sistemos:

- Naudotojų paskyrų, kompiuterių ir prieigos valdymo sistema *Active Directory* (AD) – suvienodintos šią sistemą reglamentuojančios tvarkos, TLK darbuotojai integruoti į VLK struktūrą, standartizuotos prieigos teisės;
- Konsultavimo informacinė sistema (KIS „Genesys“) – prie VLK infrastruktūros prijungtos TLK infrastruktūros, atnaujintos duomenų bazės;
- FVAIS – 6 sistemos sujungtos į vieną, suvienodinti sąskaitų planai, biudžetai, partnerių duomenys, įdiegta regionų dimensija, pertvarkyti mokėjimų ir ataskaitų funkcionalumai;
- Eilių ir atsargų valdymo informacinė sistema (EVIS) – pritaikytas naujas regioninis modelis, modernizuotos integracijos su kitomis VLK sistemomis;
- Dokumentų valdymo informacinė sistema (toliau – DVS) – centralizuotos prieigos, įdiegtas dokumentų susiejimas tarp VLK ir TLK svetainių, užtikrintas centralizuotas dokumentų valdymas;
- EDMIS – atnaujintos dokumentų formos, atlikta šios sistemos integracija su Europos socialinės apsaugos informacine sistema (EESSI), centralizuotos naudotojų teisės, optimizuoti procesai;
- Naudotojų aptarnavimo tarnybos informacinė sistema (toliau – NATIS) – centralizuoti ir suvienodinti TLK anksčiau vykdyti darbo su šia sistema procesai (keitimų, incidentų, kreipinių valdymo ir

veiklos administravimo procesai), atnaujinti šios sistemos naudotojų profiliai, sustiprinta techninė infrastruktūra;

- Darbo užmokesčio apskaitos ir personalo valdymo informacinė sistema (STEKAS–ALGA) – duomenys perkelti į centralizuotą duomenų bazę, suvienodinti darbo užmokesčio skaičiavimo ir mokesčių apskaitos procesai, padidintos šios sistemos techninės galimybės;

- „Sveidra“ – į šią sistemą įkelti istoriniai TLK duomenys, atnaujintos darbo su šia sistema procedūros pagal regioninę struktūrą, modifikuoti ekonominiai algoritmai, integruoti nauji klasifikatoriai, atnaujintos naudotojų teisės, sustiprinta infrastruktūra.

Pokyčiai įvyko ir DAS – siekiant vykdyti didelės apimties kompleksines analizes ir stiprinti duomenų valdymą, reikėjo iš esmės pertvarkyti skyriaus funkcijas ir žmogiškuosius išteklius. Formuojant darbuotojų komandą buvo ieškoma skirtingų sričių specialistų, kurių analitinės išvados leistų priimti optimalius strateginius VLK sprendimus. Kartu prireikė stiprinti bendradarbiavimą su akademine bendruomene ir tarptautiniais partneriais, siekiant užtikrinti naujų metodologinių žinių ir analitinių praktikų taikymą.

Tolesni veiksmai: planuojama suderinti tarpusavyje susijusių informacinių sistemų pakeitimus. Jei vėluojama atlikti pakeitimus vienoje sistemoje, tai gali sukelti domino efektą kitose. Tai pasitvirtino tvarkant personalo valdymo sistemą – dėl pavėluoto duomenų perdavimo buvę TLK darbuotojai laikinai negalėjo naudotis dalimi VLK informacinių sistemų, nes nebuvo automatiškai sugeneruotos naujos jų tapatybės. Toliau numatoma stiprinti centralizuotos analitikos modelį, užtikrinti nuoseklių duomenų valdysenos priemonių diegimą ir plėtoti analitinius pajėgumus, orientuotus į strateginių sprendimų pagrindimą duomenimis ir analitiniais įrodymais. Taip pat planuojama toliau stiprinti DAS komandą, plėtoti bendradarbiavimą su akademine bendruomene ir užtikrinti pažangių analitinių metodų taikymą VLK veikloje.

## 26. Veiklos administravimo skyriaus (toliau – VAS) veikla.

Rezultatai: reorganizacijos procesas vyko sėkmingai – buvo laiku perimtas visas TLK turtas, sutartys ir funkcijos. Buvo parengti ir standartizuoti su turto perdavimu susiję dokumentai, o daugiau nei 300 sutarčių įvertintos ir integruotos į VLK veiklą. VAS taip pat koordinavo NATIS ir Sąskaitų administravimo bendrosios informacinės sistemos (SABIS) pritaikymą, atsižvelgiant į pokyčius, užtikrino sklandų Gyventojų aptarnavimo skyriaus Vilniuje perkėlimą į Vilniaus miesto savivaldybę, įrengė papildomas darbo vietas visoje Lietuvoje. Buvo atliktos būtinos turto inventorizacijos, atsisakyta nereikalingų patalpų, dalis nereikalingo turto buvo nurašyta ir utilizuota, kita dalis – parduota aukcione, taip pat buvo priimtas sprendimas Panevėžyje įrengti VLK archyvą.

Iššūkiai ir pokyčiai: didžiausi iššūkiai kilo dėl nevienodų TLK ir VLK darbo praktikų – joms suvienodinti prireikė papildomo laiko ir diskusijų. Tam tikri darbai, ypač sutarčių įregistravimas Registrų centre, užsitęsė ilgiau, nei buvo planuota, o atliekant VLK pastato pertvarką ir rengiant VLK strategiją prireikė nuolatinės šių darbų priežiūros.

Tolesni veiksmai: artimiausi planuojami prioritetiniai darbai – įrengti archyvą Panevėžyje ir atsisakyti nuomojamų patalpų, pertvarkyti VLK pastatą Europos aikštėje, perkelti Šiaulių padalinį į naujas patalpas. Numatoma optimizuoti VLK valdomas patalpas, atnaujinti automobilių parką, tobulinti vidinius procesus taikant KAIZEN metodiką ir stiprinti organizacijos kultūrą. VAS yra atsakingas už VLK strategijos įgyvendinimo stebėseną ir veiklos tęstinumo plano atnaujinimą.

## 27. Komunikacijos skyriaus veikla.

Rezultatai: skyrius reorganizacijos metu sėkmingai užtikrino sklandžią ir nuoseklią vidinę bei išorinę komunikaciją. Intranete buvo sukurta speciali skiltis „Ligonių kasų konsolidavimas“, kurioje buvo paskelbti 35 informaciniai įrašai apie teisės aktų pakeitimus, naująją VLK struktūrą, o skiltyje „Konsolidavimas: klausk ir sužinok“ buvo operatyviai atsakoma į visus rūpimus darbuotojų klausimus, taip stiprinant darbuotojų pasitikėjimą VLK ir vidinę komunikaciją. Komunikacijos skyrius aktyviai bendradarbiavo su kitais padaliniais. Buvo surengta paroda „1992–2025. Ligonių kasų 33 metų veiklos fragmentai“, kuri prisidėjo prie organizacinės kultūros stiprinimo. Vykdam išorinę komunikaciją pavyko užtikrinti pozityvų ir stabilų konsolidavimo temų pateikimą viešojoje erdvėje. Buvo parengti ir išplatinti

trys pranešimai spaudai apie pagrindinius konsolidavimo etapus, komunikacija vyko ir socialiniuose tinkluose. Visuomenei buvo operatyviai pateikiama svarbiausia informacija apie gyventojų aptarnavimo pokyčius po konsolidacijos, o konsolidacijos dieną atnaujinta visa reikiama informacija VLK interneto svetainėje.

Iššūkiai ir pokyčiai: didžiausias iššūkis buvo užtikrinti informacijos aiškumą, tikslumą ir nuoseklumą organizacinių pokyčių laikotarpiu. Darbuotojų poreikiai nuolat kito, todėl reikėjo operatyviai atsakyti į jiems aktualius klausimus. Vykdamas išorinę komunikaciją teko aktyviai reaguoti į visuomenės ir žiniasklaidos lūkesčius, išvengti spekuliacijų bei netikslių interpretacijų (ypač jautriomis temomis, susijusiomis su gyventojų aptarnavimu ir TLK reorganizacija).

Tolesni veiksmai: numatoma siekti didesnio tiek vidinės, tiek išorinės komunikacijos nuoseklumo. Vykdamas vidinę komunikaciją planuojama toliau skatinti darbuotojų įsitraukimą į darbą, atnaujinti intranetą, skelbti aiškias žinutes apie VLK veiklos procesų standartizavimą ir VLK strategijos įgyvendinimą. Vykdamas išorinę komunikaciją bus siekiama aktyviau komunikuoti apie gyventojams teikiamas paslaugas, jų kokybės gerinimą.

## 28. Dokumentų valdymo skyriaus veikla.

Rezultatai: konsolidavimo metu buvo sutvarkyti TLK archyvai, įvertinta dokumentų būklė ir parengtos išvados, leidusios suvienodinti dokumentų tvarkymo praktiką. Buvo sudaryti ir regioniniams archyvams perduoti ilgai ir nuolat saugomų dokumentų apyrašai, parengti trumpo saugojimo bylų sąrašai ir perdavimo aktai. Suvienodinti (standartizuoti) dokumentų valdymo procesai, atnaujinta DVS, sukurti nauji šablonai ir patvirtintos tvarkos. Darbuotojams surengti mokymai dėl pasikeitusių procesų.

Iššūkiai ir pokyčiai: iššūkių kilo dėl skirtingos TLK dokumentų valdymo praktikos – reikėjo užtikrinti vienodų standartų laikymąsi. Pastangų prireikė darbuotojams apmokyti, siekiant, kad jie greičiau prisitaikytų prie naujų dokumentų valdymo procesų. Rizikų gali kilti dėl perėjimo prie naujos Dokumentų valdymo bendrosios informacinės sistemos (toliau – DBSIS) 2027 metais.

Tolesni veiksmai: artimiausias tikslas – pasirengti perėjimui prie DBSIS: atnaujinti veiklos procesus, struktūruoti duomenis, organizuoti mokymus ir valdyti galimas pereinamojo laikotarpio rizikas. Tikimasi, kad DBSIS leis labiau automatizuoti dokumentų valdymą ir efektyviau naudoti išteklius.

## 29. Išieškojimo skyriaus veikla.

Rezultatai: po reorganizacijos skyrius sėkmingai vykdo vienodą žalos PSDF biudžetui išieškojimo procedūrą visoje Lietuvoje. Buvo laiku parengti reikiami teisės aktai, suvienodinti darbo krūviai, darbuotojams suteiktos vienodos darbo priemonės ir prieigos prie reikiamų registų. Standartizuoti dokumentų šablonai ir optimizuotas siunčiamų dokumentų kiekis padėjo užtikrinti darbo nuoseklumą. Per pirmąjį veiklos mėnesį skyrius informavo visus pagrindinius partnerius – teismus, policijos komisariatų, antstolius ir kt. – apie pasikeitusį atstovą, sėkmingai perėmė daugiau kaip 5 tūkst. aktyvių bylų bei nebaigtų vykdyti sutarčių dėl žalos PSDF biudžetui atlyginimo dalimis ir užtikrino nenutrūkstamą veiklos tęstinumą. Be to, buvo pradėtas visų Eismo įvykių registro duomenų vertinimas, reguliari ŽIIS užregistruotų atvejų stebėseną ir naujų duomenų apie galimai padarytą žalą PSDF biudžetui šaltinių įtraukimas į ŽIIS (pvz., duomenų apie maisto tvarkytojų padarytą žalą).

Iššūkiai ir pokyčiai: iššūkių kilo dėl nevienodos TLK praktikos. Taip pat trūko centralizuotų bendrų aplankų ir aiškos struktūros dokumentų (dalijimuisi su kitais skyriais). Pereinamuoju laikotarpiu reikėjo spręsti duomenų tikslumo klausimus ŽIIS, užtikrinti sklandžią komunikaciją. Dėl didelės apimties bylų perėmimo reikėjo darbą koordinuoti su išorės institucijomis.

Tolesni veiksmai: artimiausiu metu numatoma įvertinti ir prireikus patikslinti anksčiau į ŽIIS įvestus duomenis, aktyviai dalyvauti kuriant naują ŽIIS sistemą ir tobulinti žalos išieškojimo procesus (ypač tais atvejais, kai skolininkai gyvena Europos Sąjungos ar trečiosiose šalyse). Bus užtikrinama veiklos procesų stebėseną ir duomenų kokybės kontrolė, siekiant visais atvejais gauti išsamią informaciją apie PSDF biudžetui padarytą žalą. Skyrius sieks užtikrinti, kad visi dokumentai būtų parengiami laiku, nepraleidžiant teisės aktuose nustatytų terminų.

## Išvados

1. 2025 m. reorganizacija sudarė sąlygas ligonių kasoms **pereiti prie centralizuotos veiklos modelio**. Įgyvendinti struktūriniai, procesiniai ir informacinių sistemų pokyčiai leido **efektyviau organizuoti darbą, taikyti vienodą paslaugų teikimo praktiką ir konsoliduoti žmogiškuosius išteklius**.

2. **Reorganizacijos metu padidėjo daugelio VLK struktūrinių padalinių darbo krūvis** (ypač tų skyrių, kurie perėmė TLK vykdytas funkcijas ar teikė daugiau konsultacijų). Minėtiems VLK padaliniams teko atlikti daugiau užduočių, be to, reikėjo greitai perprasti naujus veiklos procesus ir užtikrinti jos tęstinumą pereinamuoju laikotarpiu.

3. **Dalį veiklos procesų dar reikia peržiūrėti ir patikslinti**, siekiant sumažinti neapibrėžtumą, išvengti funkcijų dubliavimosi ir aiškiau nustatyti struktūrinių padalinių ir darbuotojų atsakomybes. Tai ypač aktualu integruojant buvusių TLK darbuotojų funkcijas į VLK veiklą, nes VLK funkcijos yra didesnės apimties ir sudėtingesnės nei iki reorganizacijos TLK darbuotojų vykdytos funkcijos.

4. Išryškėjo poreikis **stiprinti vidinę komunikaciją**. Buvusių TLK darbuotojų integracija į centralizuotą VLK struktūrą atskleidė skirtingą darbo praktiką, kompetencijas ir funkcijų paskirstymą, todėl būtina aiškiai nustatyti funkcijas, atsakomybes ir darbo procesus bei užtikrinti informacijos pateikimą laiku. Tai leistų darbuotojams sklandžiai įsitraukti į bendrą veiklą ir garantuotų efektyvesnį darbo organizavimą. Taip pat numatoma taikyti priemones psichologiniam klimatui gerinti ir organizacinei kultūrai stiprinti, siekiant visapusiškai pasinaudoti reorganizacijos suteiktomis galimybėmis ir užtikrinti tvarią centralizuotos VLK veiklą.

5. Artimiausiu metu **planuojama tęsti veiklos procesų integravimą ir optimizavimą**, prioritetą teikiant svarbiausių funkcijų įtvirtinimui, procesų standartizavimui ir kilusių neaiškumų šalinimui bei **informacinių sistemų modernizavimui – siekiama mažinti rankinį darbą, automatizuoti atliekamus veiksmus ir tokiu būdu didinti darbo efektyvumą**. Be to, numatoma atlikti sudėtingas duomenų analizes ir stiprinti duomenų valdymo procesus, susijusius su VLK funkcijų vykdymu, siekiant gerinti sprendimų priėmimą ir veiklos planavimą. Bus tikslinamas funkcijų ir atsakomybių paskirstymas, užimamos laisvos pareigybės bei kryptingai didinamos darbuotojų kompetencijos, pvz., pasitelkiant dirbtinį intelektą.

6. Apibendrinant reorganizacija vertintina kaip esminis struktūrinis pagrindas VLK veiklos strateginiams tikslams įgyvendinti, leidžiantis pereiti nuo fragmentuoto veiklos modelio prie centralizuotos, duomenimis grįstos ir į ateitį orientuotos VLK veiklos. Darbuotojai šiame procese buvo ir yra pagrindinė įstaigos vertybė – jų kompetencijos, sukaupta patirtis ir įsitraukimas į VLK veiklą ne tik leido sėkmingai įgyvendinti pokyčius, bet ir sudarė tvirtą pagrindą VLK stiprinimui, inovacijų diegimui bei organizacijos gebėjimui prisitaikyti prie iššūkių.