

PATVIRTINTA

Valstybinės teismo medicinos tarnybos  
direktorius

2025 m. gruodžio 11 d. įsakymu Nr. V-76

# VALSTYBINĖ TEISMO MEDICINOS TARNYBA



## Strateginis veiklos planas 2025–2028 m.

# TURINYS

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>IVADAS</b>                                                                    | <b>4</b>  |
| <b>SANTRAUKA VADOVAMS</b>                                                        | <b>7</b>  |
| <b>VIZIJA, MISIJA IR VERTYBĖS</b>                                                | <b>9</b>  |
| <b>1. APLINKOS ANALIZĖ</b>                                                       | <b>10</b> |
| 1.1. Išorinės aplinkos analizė (PESTEL)                                          | 10        |
| 1.2. Vidinės aplinkos analizė (SSGG)                                             | 13        |
| <b>2. STRATEGINIAI TIKSLAI 2025–2028m.</b>                                       | <b>16</b> |
| <b>3. STRATEGINIO PLANAVIMO PROCESAI IR PAGRINDINIAI VEIKLOS RODIKLIAI (KPI)</b> | <b>17</b> |
| <b>4. VEIKLOS KRYPTYS IR INICIATYVOS (VEIKSMŲ PLANAS) 2025–2028 m.</b>           | <b>19</b> |
| <b>5. IŠTEKLIŲ POREIKIS</b>                                                      | <b>24</b> |
| 5.1. Finansiniai ištekliai                                                       | 24        |
| 5.2. Žmogiškieji ištekliai                                                       | 25        |
| 5.3. Technologiniai ir materialiniai ištekliai                                   | 26        |
| <b>6. RIZIKŲ VALDYMAS</b>                                                        | <b>27</b> |
| 6.1. Rizikos valdymo sistema ir procesas                                         | 27        |
| 6.2. Pagrindinės rizikų grupės ir valdymo kryptys 2025–2028 m.                   | 28        |
| <b>7. FINANSINĖS PROGNOZĖS</b>                                                   | <b>32</b> |
| 7.1. Prognozavimo prielaidos                                                     | 34        |
| 7.2. Finansavimo scenarijai 2026–2028 m.                                         | 34        |
| <b>8. DARNAUS VYSTYMOSI ASPEKTAI (ESG)</b>                                       | <b>36</b> |
| <b>9. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA IR VERTINIMAS</b>                       | <b>38</b> |

# IVADAS

Šis Valstybinės teismo medicinos tarnybos (toliau – VTMT arba Tarnyba) strateginis veiklos planas 2025–2028 metams (toliau – Strateginis planas) parengtas atsižvelgiant į Įstaigos nuostatus, VTMT 2024 metų veiklos ataskaitą, Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro kiekvienais metais tvirtinamais metiniais veiklos planais, Tarnybos direktoriaus Valdemaro Sviackevičiaus tiesioginio vadovo motyvuotą siūlymą kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo metu, kokybės politika, atliktą PESTEL, SSGG analizę ir Tarnybos vidaus rizikų valdymo procedūras ir planus. Rengiant šį Strateginį planą, taip pat kritiškai įvertinti 2024 m. atlikto Valstybinės teismo medicinos tarnybos darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatai. Nors tyrimas atliktas iki dabartinės vadovybės paskyrimo, jo išvalgos apie žemą darbuotojų pasitenkinimą tam tikrais darbo aspektais (pvz., kvalifikacijos tobulinimu, darbo organizavimu, psichologiniu klimatu, vidine komunikacija) ir žemą įsitraukimo į darbą indeksą tapo svarbiu atspirties tašku identifikuojant vidinius iššūkius ir formuojant tikslines priemones situacijai gerinti, ypač stiprinant žmogiškąjį kapitalą ir formuojant motyvuotą komandą. Nepaisant to, kad tyrimas atspindi ankstesnio laikotarpio situaciją, dabartinė vadovybė į jo rezultatus žiūri itin rimtai ir prisiima atsakomybę už kryptingų veiksmų įgyvendinimą, siekiant esminio situacijos pagerinimo. Tarnyba atvirai pripažįsta šio tyrimo atskleistus iššūkius ir įsipareigoja skaidriai komunikuoti apie numatomus veiksmus bei pasiektą progresą.

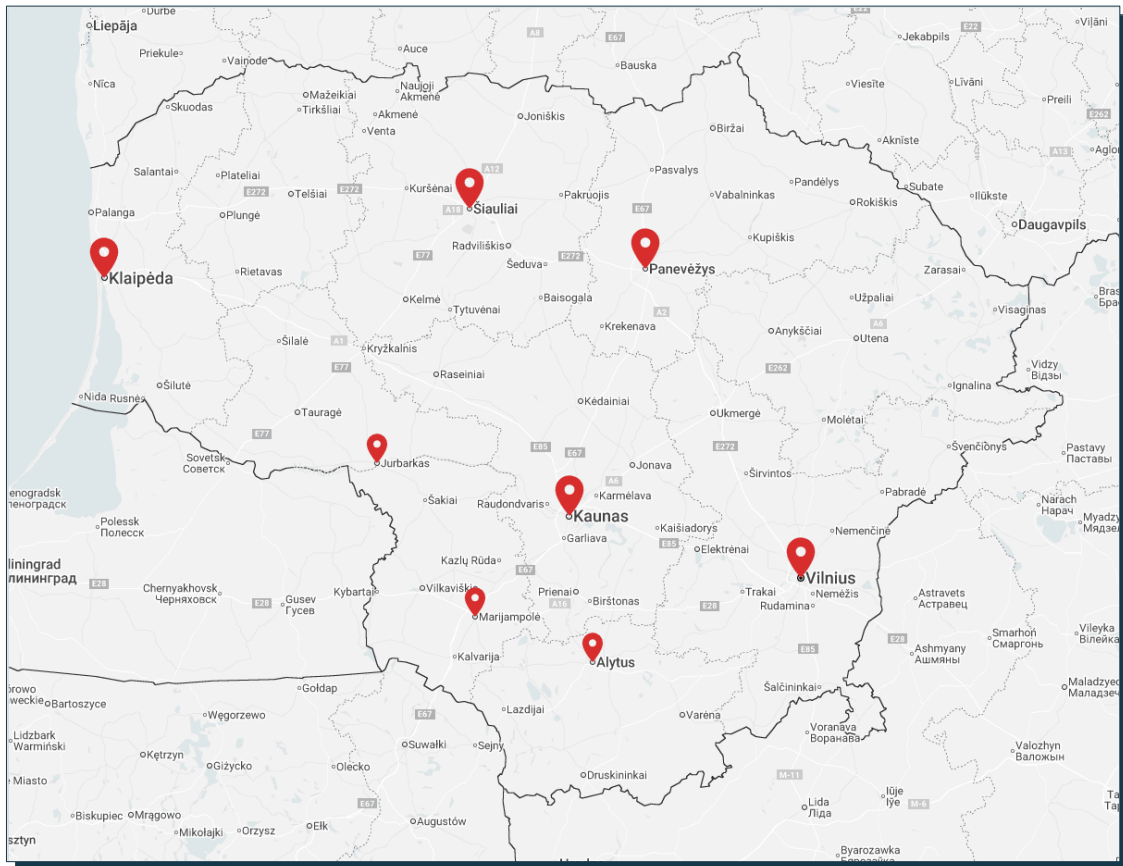
**Strateginio plano tikslas** – nustatyti Tarnybos veiklos kryptis, tikslus ir priemones jiems pasiekti per ateinančius keturis metus, siekiant užtikrinti efektyvių, kokybiškų ir šiuolaikinius standartus atitinkančių teismo medicinos paslaugų teikimą, prisidedant prie teisingumo užtikrinimo Lietuvoje.

**Apie įstaigą.** Valstybinė teismo medicinos tarnyba yra Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos asmens sveikatos priežiūros biudžetinė įstaiga, kurios paskirtis – teikti kokybiškas teismo medicinos paslaugas, atliekant teismo medicinos ekspertizes ir tyrimus pagal teismų, prokuratūros ar ikiteisminio tyrimo įstaigų pareigūnų pavedimus, kitų fizinių ir juridinių asmenų prašymus. Pagrindiniai VTMT veiklos tikslai yra: teikti teismo medicinos paslaugas, užtikrinti savo srities teismo ekspertų rengimą ir kvalifikacijos tobulinimą, organizuoti jų kvalifikacijos kėlimą bei dalyvauti rengiant teismo medicinos gydytojus ir užtikrinti bendradarbiavimą su mokslo ir studijų institucijomis. Tarnyba užtikrindama bendradarbiavimą su mokslo ir studijų institucijomis vykdo mokslo bei metodinę veiklą

teismo medicinos srityje, diegia naujus tyrimo metodus ir technologijas, pagrįstus moksliniais tyrimais, ekspertinėje praktikoje, užtikrindama aukštą ekspertizių (tyrimų) kokybę ir savalaikiškumą.

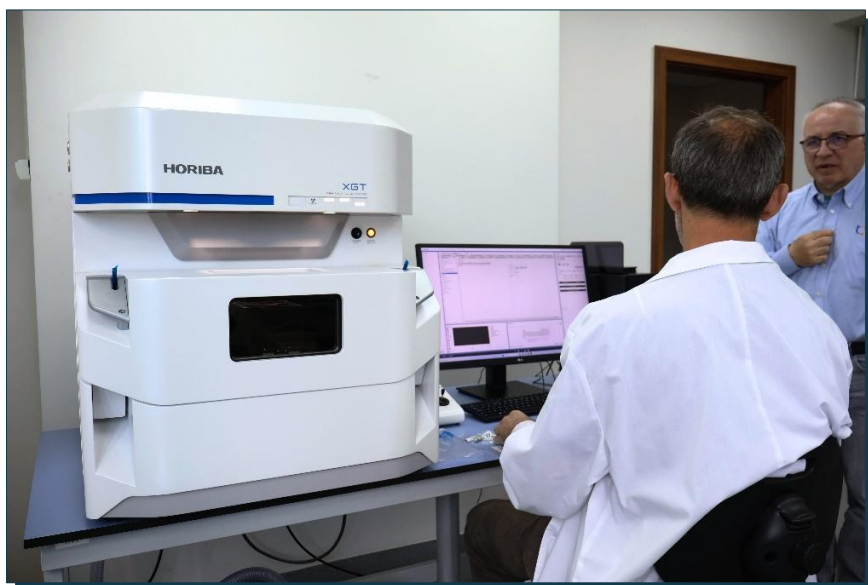
VTMT ekspertiniai padaliniai įsikūrę (1 pav.):

- 5 didžiuosiuose Lietuvos miestuose: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose ir Panevėžyje;
- 3 rajonų centruose: Alytuje, Jurbarko ir Marijampolėje.



1 pav. VTMT ekspertiniai padaliniai

Visos Lietuvos teismo medicinos laboratoriniai tyrimai atliekami Vilniuje, Didlaukio g. 86E esančiose **Toksikologijos, Serologijos ir DNR, Medicinos kriminalistikos ir Histologijos laboratorijose**, aprūpintose reikalinga įranga ir technologijomis (2 pav.).



2 pav. Medicinos kriminalistikos laboratorijoje įrengtas modernus „Horiba XGT 9000 Pro“ spektrometras

Tarnyba nuo 2012 m. yra akredituota Nacionalinio akreditacijos biuro pagal tarptautinį standartą LST EN ISO/IEC 17025 (3 pav.).

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>Nacionalinis akreditacijos biuras yra Europos akreditacijos organizacijos (EAO) Daugialiojo pripažintose kaitinimo, apšvietimo, šilumos ir energijos, laboratorijų, gamybos, gamybos, ir valdymo sistemų, sertifikavimo bei kontrolės įstaigų, ir Tarptautinio laboratorijų akreditavimo organizacijos (ILAC) Atpažintose pripažintose kaitinimo, apšvietimo, šilumos, medicinos laboratorijų, bei kontrolės įstaigų, ir</p> |                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>AKREDITAVIMO PAŽYMĖJIMAS</b><br><b>Nr. LA.01.120</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                   |
| Nacionalinio akreditacijos biuras patvirtina, kad<br><b>Valstybinė teismo medicinos tarnyba</b><br>juridinio asmens kodas: 191351330                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | atitinka<br><b>LST EN ISO/IEC 17025:2018</b><br>reikalavimus                                                                                                                                                                      |
| ir yra kompetentinga vykdyti:<br><b>gyvų ir mirusiųjų asmenų biologinių ištyrimų laboratoriniams tyrimams ėmimą, serologinius ir DNR, toksikologinius, histologinius ir medicinos kriminalistinius tyrimus</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                   |
| Žemiau pateikiama akreditavimo sritis yra neatskiriama šio akreditavimo pažymėjimo dalis. Veiklos vykdymo vietų adresai nurodyti akreditavimo srityje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                   |
| Atitikties vertinimo įstaiga akredituota nuo: 2012-12-18                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Pažymėjimas išduotas / galioja nuo: 2024-08-01<br>Dėkoma versija patvirtinta: 2024-08-01<br>Pažymėjimas galioja iki: 2027-12-31                                                                                                   |
| Direktoriaus<br><br><b>DALIA BALEŽENTĖ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Pažymėjimas gali būti pakeičiamas, jei galiojimas sustabdytas arba panaikintas Nacionalinio akreditacijos biuro sprendimu.<br>Informacija apie galiojimą akreditavimo pažymėjimų dokumentu skelbiama interneto svetainėje ntb.lt. |
| Pustelė 1 iš 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | LA.01.120, galioja iki 2027-12-04                                                                                                                                                                                                 |

3 pav. VTMT akreditavimo pažymėjimas

# SANTRAUKA VADOVAMS

Pradėjus eiti Valstybinės teismo medicinos tarnybos direktoriaus pareigas, man teko išskirtinė garbė prisijungti prie kolektyvo, kurio profesionalų kasdienis darbas yra neatsiejamas nuo didžiulės atsakomybės, pareigos užtikrinti nešališkumą ir aukščiausios kompetencijos tarnaujant teisingumui. Remdamasi giliomis Lietuvos teismo medicinos tradicijomis, ši Tarnyba ilgus metus kryptingai kūrė savo veiklos pamatus. Prie šio garbingo, dešimtmečiais brandinto palikimo prisijungiau 2024 metų vasarą.

Tarnybos ekspertų profesionalumas yra neabejotinas, o jų atliekamą darbą lydi ypatingai didelė asmeninė atsakomybė. Tai nėra tik vidinis standartas – tai Lietuvos Respublikos teismo ekspertizės įstatyme įtvirtintas veiklos pamatas. Pagal jį, kiekvienas ekspertas veikia savarankiškai ir atsako už savo išvadas, kurių Tarnyba, kaip institucija, negali nei keisti, nei ginčyti administracine tvarka. Būtent šis unikalus statusas įpareigoja nuolat gilinti savo žinias aktyviai bendradarbiaujant su mokslo institucijomis, dalyvaujant tarptautiniuose projektuose ir konferencijose, taip užtikrinant aukščiausią ir neginčijamą ekspertizių kokybę.

Tenka pripažinti, kad kita, ne mažiau svarbi organizacijos pusė – vidinė kultūra ir bendrieji procesai – susiduria su dideliais iššūkiais. Ši sritis susiduria tiek su ilgalaikiais nepakankamo finansavimo iššūkiais, tiek su pasekmėmis, kurias lėmė tam tikrų funkcijų centralizavimas ir perdavimas Nacionaliniam bendrųjų funkcijų centrui. Šis sprendimas, pareikalavęs šešių darbuotojų etatų panaikinimo, tiesiogiai paveikė Tarnybos gebėjimą skirti pakankamai dėmesio ir žmogiškųjų išteklių bendrųjų procesų vystymui bei sveikos organizacinės kultūros puoselėjimui.

Tarnyba neabejotinai turi daug stiprybių: yra pagal tarptautinį standartą akredituota įstaiga, o tai savaime liudija ne tik apie brandžius procesus, bet ir apie mūsų veiklos patikimumą bei kompetenciją. Be to, kolektyve taikomi ir tam tikri pažangūs vadybos elementai: yra atliekamas veiklos rezultatyvumo vertinimas, sistemingai vertinamos ir valdomos rizikos. Vis dėlto, iki šiol trūko aiškos jungiančios grandies, atsakančios į esminius klausimus: koks yra kiekvieno darbuotojo asmeninis indėlis valdant šias rizikas? Kokios priemonės yra veiksmingiausios siekiant įgyvendinti reikiamus patobulinimus? Pagrindiniu iššūkiu tapo galimybė kiekvienam specialistui matyti bendrą, „didįjį paveikslą“ ir aiškiai suprasti, kaip jo kasdienis darbas prisideda prie visos Tarnybos sėkmės.

Pagal galiojančias Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymo nuostatas, Tarnybos, kaip ministerijai pavaldžios įstaigos, pagrindinė prievolė yra prisidėti prie Sveikatos apsaugos ministerijos strateginių tikslų įgyvendinimo realizuojant VTMT metinius veiklos planus, todėl atskiro, daugiamečio (4 metų trukmės) strateginio veiklos plano rengti formaliai neprivalome. Vis dėlto esu tvirtai įsitikinęs, kad kelias, kuriuo einame rengdami šį fundamentalų Tarnybos dokumentą – mūsų visų veiklų vedlį – yra logiškiausias ir didžiausią pridėtinę vertę kuriantis žingsnis, būtinas aiškumui ir kryptingam judėjimui užtikrinti. Būtent dėl šios priežasties buvo parengtas Strateginis veiklos planas 2025–2028 metams. Jame sutelkta tai, ką kartu su kolektyvu identifikavome diskusijose, analizėse ir įvairiuose bendruose svarstymuose.

Šis dokumentas ne tik įvardija problemas ir strateginius tikslus, bet ir nubrėžia aiškų kelią, kaip tų tikslų sieksime, kaip matuosime savo pažangą ir kokių rezultatų tikimės. Pagrindinis siekis – palaipsniui kurti tokią aplinką, kurioje kiekvienas darbuotojas aiškiai jaustų ir žinotų, jog jo indėlis yra gyvybiškai svarbus. Be kiekvieno iš mūsų profesionalumo ir įsitraukimo, užsibrėžtų ambicingų tikslų Tarnyba tiesiog nepasieks. Visi šiame plane numatyti veiksmai siekia užtikrinti Tarnybos gerovę, veiklos efektyvumą ir tvarumą, taip pat tinkamą jos vertinimą partnerių – teisėsaugos, mokslo institucijų ir visuomenės – akyse.

Esu įsitikinęs, kad kartu sutelkę jėgas, mes galime sėkmingai įgyvendinti šį planą ir sustiprinti Valstybinę teismo medicinos tarnybą kaip nepriekaištingos reputacijos ir aukščiausio profesionalumo instituciją.

# VIZIJA, MISIJA IR VERTYBĖS

**VIZIJA.** Aukščiausias autoritetas ir nepriekaištinga reputacija – patikima Lietuvos ir tarptautinės teismo ekspertizės įstaigų bendruomenės partnerė, pelnusi teisėsaugos ir visuomenės pasitikėjimą.

**MISIJA.** Mokslu grįstomis teismo ekspertizėmis tarnauti teisingumui ir visuomenės saugumui.

## VERTYBĖS:

| <br><b>PROFESIONALUMAS</b> | <br><b>SAŽININGUMAS</b> | <br><b>PAŽANGA</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aukščiausia kompetencija ir įgūdžiai kiekviename žingsnyje.                                                 | Nepriekaištinga etika, nešališkumas, objektyvumas ir patikimumas.                                        | Nuolatinis siekis tobulėti, diegti naujoves ir naudoti pažangiausius metodus.                         |

# 1. APLINKOS ANALIZĖ

Sėkmingas strategijos kūrimas ir įgyvendinimas neįmanomas be nuodugnaus aplinkos, kurioje Tarnyba veikia, supratimo. Šiame skyriuje atliekama išsami išorinės ir vidinės aplinkos analizė, siekiant identifikuoti esminius veiksnius, darančius įtaką Tarnybos veiklai, ir sukurti tvirtą pagrindą strateginiams sprendimams priimti.

Analizės tikslas – įvertinti Tarnybos strateginę poziciją, atpažinti galimybes, kuriomis galima pasinaudoti, ir grėsmes, kurioms reikia pasirengti, taip pat objektyviai įvertinti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses.

## 1.1. Išorinės aplinkos analizė (PESTEL)

Išorinės aplinkos veiksnių vertinimui naudojamas PESTEL analizės modelis, leidžiantis sistemingai išnagrinėti politinius (P), ekonominius (E), socialinius (S), technologinius (T), aplinkosauginius (E) ir teisinius (L) veiksnius. Šie makroaplinkos veiksniai nepriklauso Tarnybos tiesioginei kontrolei, tačiau daro didelę įtaką jos veiklai, išteklių poreikiui ir ilgalaikėms plėtros kryptims.

**Tikslas.** Atliekant šią analizę, siekiama laiku identifikuoti besiformuojančias tendencijas, galimas rizikas ir atsiveriančias galimybes, kad Tarnyba galėtų proaktyviai reaguoti į pokyčius, o ne tik prisitaikyti prie jų pasekmių. Analizės įžvalgos yra pamatinės, formuojant SSGG analizės galimybių ir grėsmių dalis bei nustatant realistiškus strateginius tikslus.

**Metodika.** Ši analizė buvo atlikta pasitelkiant Tarnybos vadovų ir pagrindinių specialistų komandą. Diskusijų ir kryptingų kūrybinių dirbtuvių metu buvo dalijamasi įžvalgomis ir bendromis pastangomis identifikuoti svarbiausius veiksnius kiekvienoje PESTEL srityje. Toks komandinis metodas užtikrino visapusišką vertinimą, paremtą skirtingų sričių ekspertine patirtimi. Toliau pateikiami pagrindiniai išorinės aplinkos veiksniai, kurie, Tarnybos komandos vertinimu, turės didžiausią įtaką jos veiklai 2025–2028 m. laikotarpiu.

| PAGRINDINIAI ASPEKTAI                                                                                                                                                                                                                                | GALIMYBĖS                                                                                                                                                                                                                                     | GRĖSMĖS                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>POLITINIAI VEIKSNIAI (P)</b>                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Sveikatos apsaugos ministerijos, kaip steigėjo, politika ir prioritetai.</li> <li>Bendradarbiavimas su vidaus / užsienio institucijomis.</li> <li>ES reikalavimai</li> <li>Valstybės biudžetas.</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Procesų tobulinimas.</li> <li>Kompetencijų stiprinimas.</li> <li>Tarptautinis bendradarbiavimas.</li> <li>Finansavimo didinimas.</li> <li>Prestižo didinimas.</li> <li>Įvaizdžio gerinimas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Politinis nestabilumas.</li> <li>Biudžeto mažinimas.</li> <li>Akreditacijos praradimas.</li> <li>Reputacijos pakenkimo rizika.</li> <li>Teismų ir teisėsaugos institucijų reformų poveikis.</li> </ul> |
|  <b>EKONOMINIAI VEIKSNIAI (E)</b>                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Valstybės biudžeto finansavimas.</li> <li>Infliacijos ir energijos kainų poveikis veiklos sąnaudoms.</li> <li>Galimybės pritraukti ES ar kitų fondų lėšas projektinei veiklai.</li> <li>Migracija.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ES fondai modernizacijai.</li> <li>Papildomas finansavimas.</li> <li>Ekonomikos augimo naudų panaudojimas.</li> </ul>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Biudžeto mažėjimas.</li> <li>Tiekimo grandinių sutrikimas.</li> <li>Technologinis atsilikimas.</li> <li>Specialistų trūkumas.</li> </ul>                                                               |
|  <b>SOCIALINIAI VEIKSNIAI (S)</b>                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Visuomenės lūkesčiai dėl skaidrumo ir ekspertizių kokybės.</li> </ul>                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Skaidrumo stiprinimas.</li> <li>Bendradarbiavimas su universitetais.</li> </ul>                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reputacinė rizika (pasitikėjimo mažėjimas).</li> </ul>                                                                                                                                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Demografiniai pokyčiai ir jų įtaka darbuotojų struktūrai bei paslaugų poreikiui.</li> <li>■ Alkoholio, narkotinių ir psichoaktyvių medžiagų vartojimo, smurto, savižudybių tendencijos ir jų įtaka tyrimų sudėtingumui.</li> <li>■ Reputacija.</li> </ul>                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Įvaizdžio gerinimas.</li> <li>■ Geresnė komunikacija.</li> <li>■ Jaunų specialistų pritraukimas.</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Specialistų trūkumas.</li> <li>■ Didėjantis darbo krūvis.</li> </ul>                                                                                                               |
|  <b>TECHNOLOGINIAI VEIKSNIAI (T)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sparti teismo medicinos technologijų, tyrimo metodų, įrangos pažanga.</li> <li>■ Skaitmenizacijos, dirbtinio intelekto, debesų kompiuterijos galimybės ir iššūkiai.</li> <li>■ Kibernetinio saugumo grėsmės ir poreikis nuolat atnaujinti informacinių technologijų (IT) sistemas.</li> <li>■ Informacinių sistemų (pvz., IBPS, „Kontora“) plėtra ir integracija.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Naujos technologijos ir tyrimų metodai.</li> <li>■ Procesų optimizavimas.</li> <li>■ Skaitmenizavimas.</li> <li>■ Efektyvesnis duomenų valdymas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Didelės investicijos.</li> <li>■ Kibernetinės atakos.</li> <li>■ Kompetencijos trūkumas.</li> <li>■ Žmogiškosios klaidos, interpretuojant dirbtinio intelekto duomenis.</li> </ul> |
|  <b>APLINKOSAUGINIAI VEIKSNIAI (E)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Žaliųjų pirkimų, atliekų tvarkymo, energinio efektyvumo reikalavimai ir tvarumo principų taikymas veikloje.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tvarūs sprendimai.</li> <li>■ Efektyvesnis resursų naudojimas.</li> <li>■ Reputacijos stiprinimas.</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Papildomos finansinės sąnaudos.</li> <li>■ Atliekų tvarkymo sudėtingumas.</li> <li>■ Sankcijų rizika.</li> <li>■ Procesų apsunkinimas.</li> </ul>                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                            | ■ Administracinė našta.                                                                                                                                                                             |
|  <b>TEISINIAI VEIKSNIAI (L)</b>                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Teisės aktų ir standartų pokyčiai.</li> <li>■ Biudžetinių įstaigų ir darbo teisės reguliavimas.</li> <li>■ Viešųjų pirkimų teisinis reguliavimas ir pokyčiai.</li> <li>■ Asmens duomenų ir informacijos apsaugos reikalavimai.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Procesų tobulinimas.</li> <li>■ Prestižo ir skaidrumo stiprinimas.</li> <li>■ Darbuotojų gerovės užtikrinimas.</li> <li>■ Duomenų saugumo stiprinimas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Papildomos išlaidos.</li> <li>■ Administracinė našta.</li> <li>■ Neatitikimų rizika.</li> <li>■ Reputacijos rizika.</li> <li>■ Sankcijų rizika.</li> </ul> |

## 1.2. Vidinės aplinkos analizė (SSGG)

Atliekant vidinės aplinkos analizę, ypatingas dėmesys skiriamas 2024 m. darbuotojų pasitenkinimo tyrimo rezultatams. Tarnyba pripažįsta, kad tyrimas atskleidė reikšmingų probleminių sričių, susijusių su darbuotojų pasitenkinimu ir įsitraukimu. Šie rezultatai yra vertinami kaip kritiškai svarbi informacija, padedanti objektyviai identifikuoti silpnybes ir numatyti efektyvias pokyčių kryptis. Toliau pateikiama SSGG (stiprybių ir silpnybių, galimybių ir grėsmių) analizė integruoja šias įžvalgas.



## STIPRYBĖS

- Įstaigos nacionalinis statusas ir infrastruktūra: vienintelė tokio pobūdžio įstaiga šalyje, turinti skyrius pagrindiniuose miestuose, pripažinta kaip svarbi teisingumo sistemos dalis.
- Kvalifikuoti specialistai, sukaupę ilgametę darbo patirtį, kurie nuolat tobulina savo kompetencijas, siekdami aukščiausių veiklos rezultatų.
- Pažangių tyrimo metodų diegimas ir plėtra: sėkmingai įdiegti nauji metodai, dalyvavimas tarptautinėse palyginamosiose programose.
- Įdiegta ir akredituota kokybės vadybos sistema pagal LST EN ISO/IEC 17025 standartą užtikrina nuolatinį paslaugų ir veiklos procesų kokybės gerinimą bei atitiktį tarptautiniams laboratorijų kompetencijos reikalavimams.
- Gerėjantis vidinių procesų valdymas: įdiegta ir tobulinama dokumentų valdymo sistema („Kontora“), atnaujintas teisinis reglamentavimas, patvirtinta žmoniškųjų išteklių politika.
- Tinkamai suprojektuotos ir pritaikytos laboratorijos patalpos bei aplinkos sąlygos, atitinkančios veiklai keliamus kokybės, saugos ir techninius reikalavimus, įskaitant ISO/IEC 17025 standarto nuostatas.



## GALIMYBĖS

- Tikslinis valstybės ir steigėjo (Sveikatos apsaugos ministerijos, toliau – SAM) dėmesys bei rasti sprendimai dėl ekspertų atlyginimų didinimo: galimybė gauti papildomą finansavimą strateginiams poreikiams, steigėjo parama sprendžiant problemas.
- ES ir kitų projektų finansavimo pritraukimo galimybė: būtinybė aktyviai ieškoti papildomų finansavimo šaltinių infrastruktūros modernizavimui, naujų metodų diegimui, mokymams per projekcinę veiklą.



## SILPNYBĖS

- Kritinis finansavimo trūkumas (Rizikų plane įvardijamas kaip vadybos procesų rizika), keliantis riziką dėl vėluojančių mokėjimų tiekėjams, ribojantis inovacijų ir naujų metodų diegimą, mažinantis galimybes pritraukti bei išlaikyti kvalifikuotus specialistus.
- Strateginių specialistų (ypač teismo medicinos ekspertų) trūkumas (nurodytas SSGG grėsmių skiltyje): iššūkiai pritraukiant naujus ekspertus ir aukštas kai kurių darbuotojų grupių amžiaus vidurkis.
- Turima IT infrastruktūra bei laboratorinė įranga yra morališkai ir fiziškai pasenusi. Didžioji dalis esminės įrangos įsigyta dar 2007–2008 m., todėl artėja prie eksploatacijos laikotarpio pabaigos. Dėl to didėja gedimų tikimybė, kyla sunkumų gaunant atsarginių dalių, o tai riboja veiklos efektyvumą, kelia tyrimų vėlavimo ir netgi duomenų praradimo rizikas.
- Nepakankamas procesų optimizavimas ir skaitmenizavimas: poreikis toliau diegti LEAN metodus, skaitmenizuoti daugiau procesų (ypač sąsajas su išore), siekiant didesnio efektyvumo; tai gali būti susiję su Rizikų plane identifikuotomis operacinėmis rizikomis (dėl rezultatų teikimo, dokumentacijos).
- **Kritiškai žemas darbuotojų įsitraukimas ir pasitikėjimas vadovybe.** 2024 m. darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimas atskleidė sisteminės problemas, susijusias su kvalifikacijos kėlimu, karjeros galimybėmis, vidine komunikacija ir vadovavimo stiliumi, kas tiesiogiai mažina darbuotojų iniciatyvą ir lojalumą.
- **Operacinių procesų pažeidžiamumas.** Pasikartojantys iššūkiai dėl reagentų tiekimo stabilumo, infrastruktūros patikimumo ir specifinių darbo aplinkos rizikų kelia grėsmę veiklos tęstinumui ir rezultatų savalaikiškumui.



## GRĖSMĖS

- Ilgalais nepakankamas valstybės biudžeto finansavimas (nurodyta Rizikų plane): ribojamos plėtros galimybės, gebėjimas reaguoti į augančius poreikius.
- Nepakankamas kitų institucijų ir veiklos partnerių (policijos, prokuratūros, teismo, gydymo įstaigų) įsitraukimas į bendrus procesus, dėl ko nukenčia ekspertinių tyrimų atlikimas.
- Makroekonominis nestabilumas ir kaštų augimas: infliacija, energijos kainos didina įstaigos veiklos sąnaudas.

- LEAN metodikos ir skaitmenizavimo plėtra: galimybė pritaikyti išorėje pripažintus efektyvumo didinimo metodus ir technologijas vidiniams procesams gerinti.
- Glaudesnis bendradarbiavimas su partneriais: integracija su teisėsaugos sistemomis (IBPS), bendri projektai su mokslo įstaigomis, tarptautinis bendradarbiavimas žinių ir gerosios praktikos mainams.
- Nuolatinis vadybos sistemos, vidaus kontrolės priemonių tobulinimas, siekiant užtikrinti aukštą veiklos efektyvumą, atitiktį standartams ir sumažinti rizikas.
- Galimybė transformuoti vidinę kultūrą ir personalo vadybą, remiantis 2024 m. tyrimo įžvalgomis: aiškiai identifikuotos problemos suteikia unikalią progą įgyvendinti tikslingus pokyčius, stiprinti vadovavimą ir didinti darbuotojų įsitraukimą bei pasitenkinimą.

- Kibernetinio saugumo grėsmės (nurodyta Rizikų plane dėl duomenų valdymo) ir technologinis atsilikimas: rizika dėl duomenų saugumo ir poreikis nuolat atnaujinti IT sistemas.
- Kvalifikuotų specialistų trūkumas darbo rinkoje (nurodyta Rizikų plane dėl darbuotojų skaičiaus, motyvacijos): problema rasti ir pritraukti reikiamus ekspertus.
- Augantis tyrimų skaičius ir sudėtingumas: didėjantis krūvis, naujų psichoaktyvių medžiagų atsiradimas reikalauja nuolatinių investicijų ir didesnių resursų.
- Nepakankamas įstaigos ir jos paslaugų žinomumas visuomenėje: ribotas įstaigos paslaugų atpažįstamumas visuomenėje gali tapti kliūtimi bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis ir apsunkinti paslaugų plėtrą.

## 2. STRATEGINIAI TIKSLAI 2025–2028m.

Remiantis atlikta aplinkos analize ir [SAM 2025–2027 m. strateginiu veiklos planu](#), nustatomi šie ilgalaikiai strateginiai tikslai (ST):

|                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>ST1</b></p> <p><b>Užtikrinti aukštą ekspertinės veiklos kokybę ir efektyvumą</b></p> |  <p><b>ST2</b></p> <p><b>Modernizuoti tarnybos veiklą pasitelkiant inovacijas ir skaitmenizaciją</b></p> |  <p><b>ST3</b></p> <p><b>Stiprinti žmogiškąjį kapitalą ir formuoti motyvuotą komandą</b></p> |  <p><b>ST4</b></p> <p><b>Vystyti konstruktyvų bendradarbiavimą ir didinti tarnybos žinomumą</b></p> |  <p><b>ST5</b></p> <p><b>Užtikrinti tvarią ir racionalią tarnybos finansinę veiklą</b></p> |
| <p>Siekama nuolat gerinti teikiamų paslaugų kokybę, optimizuoti procesus ir užtikrinti veiklos savalaikiškumą.</p>                                                           | <p>Siekama diegti naujausius tyrimo metodus, modernizuoti IT infrastruktūrą ir skaitmenizuoti procesus, didinant Tarnybos technologinį pažangumą.</p>                                     | <p>Siekama pritraukti, išlaikyti ir ugdyti aukštos kvalifikacijos specialistus, užtikrinti geras darbo sąlygas ir skatinti darbuotojų įsitraukimą.</p>                        | <p>Siekama stiprinti bendradarbiavimą su teisėsaugos institucijomis, mokslo įstaigomis ir visuomene, aktyviai dalintis ekspertinėmis žiniomis.</p>                                     | <p>Siekama efektyviai planuoti ir naudoti finansinius išteklius, ieškoti papildomų finansavimo šaltinių Tarnybos plėtrai.</p>                                                 |

### 3. STRATEGINIO PLANAVIMO PROCESAI IR PAGRINDINIAI VEIKLOS RODIKLIAI (KPI)

Šiame skyriuje pateikiami pagrindiniai (angl. *Key Performance Indicators*, KPI) ir apibendrinti Tarnybos veiklos rodikliai, atspindintys strateginių tikslų siekį. Šie rodikliai yra aukšto lygio gairės, kurios bus naudojamos kaip pagrindas rengiant detalius Strateginio plano įgyvendinimo metinius veiklos planus ir formuojant individualias užduotis Tarnybos darbuotojams (4 pav.).



4 pav. Strategija nuo Vyriausybės iki kiekvieno VTMT darbuotojo

Svarbu pabrėžti, kad konkrečių rezultatų stebėseną ir vertinimą bus vykdomi ne tik pagal šiuos apibendrintus rodiklius, kurie atsispindės įstaigos kasmet tvirtinamame detalizuotame VTMT metų veiklos plane, bet ir **pagal kasmetiniuose veiklos planuose detalizuotus uždavinius, priemones ir terminus.**



**ST1**

1) Nustatytais terminais pateiktų teismo medicinos laboratorinių tyrimų išvadų dalis – 90 proc. (SAM planas) (2025 m.).

2) Iki 30 d. (vidutiniškai) nuo medžiagos gavimo atliktų ekspertinių tyrimų dalis – 85 proc. (SAM planas) (2025 m.).

|                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>UŽTIKRINTI AUKŠTĄ<br/>EKSPERTINĖS VEIKLOS<br/>KOKYBĘ IR EFEKTYVUMĄ</b>                                                                                                                            | <p>3) Sėkmingai palaikomų akredituotų tyrimo metodų skaičius – 26 vnt. (SAM planas) (2025 m.).</p> <p>4) Laiko sutaupymas procesuose, taikant LEAN metodiką – ne mažiau kaip 2 procesų trukmės mažinimas ne mažiau kaip 20 proc. (Direktoriaus V. S. vertinimas) (2025 m.).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <br><b>ST2</b><br><b>MODERNIZUOTI<br/>TARNYBOS VEIKLĄ<br/>PASITELKIANČIAS<br/>INOVACIJAS IR<br/>SKAITMENIZACIJĄ</b> | <p>1) Įdiegtų naujų tyrimo metodų skaičius – 2 vnt. (SAM planas; pvz., sintetinių katinonų ir kanabinoidų metodai) (2025 m.).</p> <p>2) Skaitmenizuotų / automatizuotų procesų skaičius – ne mažiau 2 vnt. (Direktoriaus V. S. vertinimas) (2025 m.).</p> <p>3) Popierinių dokumentų perkėlimas į skaitmeninę erdvę – ne mažiau kaip 2 vnt. pasirinkto proceso dokumentų (Direktoriaus V. S. vertinimas) (2025 m.).</p> <p>4) Įdiegtų inovatyvių technologijų (pvz., dirbtinio intelekto (DI), debesų kompiuterija) procesuose skaičius – ne mažiau 2 vnt. (Direktoriaus V. S. vertinimas) (2025 m.).</p> <p>5) Įdiegtų ir naudojamų veikloje IBPS modulių ar sąsajų skaičius (2025–2027 m.).</p> |
| <br><b>ST3</b><br><b>STIPRINTI ŽMOGIŠKĄJĮ<br/>KAPITALĄ IR FORMUOTI<br/>MOTYVUOTĄ KOMANDĄ</b>                        | <p>1) Kvalifikaciją kėlusią specialistų dalis – 100 proc. (SAM planas) (2025 m.).</p> <p>2) Kvalifikaciją užsienyje kėlusią ekspertų skaičius – 8 vnt. (SAM planas) (2025 m.).</p> <p>3) Darbuotojų, dalyvavusių LEAN mokymuose, dalis – ne mažiau 90 proc. (Direktoriaus V. S. vertinimas) (2025 m.).</p> <p>4) Naujai parengtų / pritrauktų teismo medicinos ekspertų skaičius – 1 vnt. (SAM planas) (2025 m.).</p> <p>5) Darbuotojų kaitos lygis (proc.) (bus tikslinama) (2025–2028 m.).</p>                                                                                                                                                                                                  |
| <br><b>ST4</b><br><b>VYSTYTI KONSTRUKTYVŲ<br/>BENDRADARBIAVIMĄ IR<br/>DIDINTI TARNYBOS<br/>ŽINOMUMĄ</b>           | <p>1) Mokymuose / seminaruose dalyvavusių teisėsaugos ir kitų institucijų atstovų skaičius – 200 vnt. (SAM planas); surengtų seminarų skaičius – ne mažiau 3 vnt. (Direktoriaus V. S. vertinimas) (2025 m.).</p> <p>2) Parengtų ir išplatintų metodinių rekomendacijų skaičius – ne mažiau 2 vnt. (Direktoriaus V. S. vertinimas) (2025 m.).</p> <p>3) Dalyvavimų tarptautinėse tarplaboratorinėse palyginamosiose patikrose skaičius – 25 vnt. (SAM planas) (2025 m.).</p> <p>4) Sukurto grįžtamojo ryšio mechanizmo su teisėsaugos institucijomis efektyvumas (pvz., apklausų rezultatai, gautų atsiliepimų skaičius) (bus tikslinama) (2025–2028 m.).</p>                                      |
| <br><b>ST5</b><br><b>UŽTIKRINTI TVARIĄ IR<br/>RACIONALIĄ TARNYBOS<br/>FINANSINĘ VEIKLĄ</b>                        | <p>1) Biudžeto įvykdymo tikslumas (proc.) (bus tikslinama) (2025–2028 m.).</p> <p>2) Pritrauktų papildomų lėšų (ES projektai, kt.) suma (Eur) (bus tikslinama) (2025–2028 m.).</p> <p>3) Optimizuotų ir perskirstytų veiklos valdymo išlaidų suma – 50 000 Eur (SAM planas) (2025 m.).</p> <p>4) Žaliųjų pirkimų dalis nuo visų pirkimų, kuriems taikomi reikalavimai – 100 proc. (SAM planas) (2025 m.).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## 4. VEIKLOS KRYPTYS IR INICIATYVOS (VEIKSMŲ PLANAS) 2025–2028 m.

Šiame skyriuje detalizuojamas strateginių tikslų įgyvendinimas, apibrėžiant konkrečias veiklos kryptis ir priemones 2025–2028 metų laikotarpiui. Pateiktos iniciatyvos sudaro pagrindą, į kurį Tarnyba koncentruos savo pastangas ir išteklius.

Atsižvelgiant į tai, kad veiklos aplinka nuolat kinta, šis planas bus reguliariai stebimas. Numatyti veiksmai gali būti tikslinami ir koreguojami atsižvelgiant į pasiektą pažangą, gautus rezultatus ar naujus strateginius iššūkius, taip užtikrinant plano aktualumą ir strategijos įgyvendinimo efektyvumą. **Konkrečių veiklų rodikliai patvirtinti Valstybinės teismo medicinos tarnybos 2025 metų detalizuotame veiklos plane.**

| <div>Metai</div> <div>Tikslai</div>                                                                                                                                                             | 2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2026                                                                                                                                                                                                                                                               | 2027–2028                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>ST1</b><br/><b>UŽTIKRINTI AUKŠTĄ</b><br/><b>EKSPERTINĖS VEIKLOS</b><br/><b>KOKYBĘ IR EFEKTYVUMĄ</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Užtikrinti Valstybinės teismo medicinos tarnybos metinio veiklos plano užduočių sėkmingą vykdymą (Direktoriaus V. S. užduotis).</li> <li>■ Palaikyti akreditavimo procesą pagal LST EN ISO/IEC 17025:2018 standartą.</li> <li>■ Įdiegti LEAN metodiką Valstybinės teismo medicinos tarnybos procesų valdyme (ne mažiau kaip 2 procesai, trukmės mažinimas ne mažiau kaip 20 proc.) (Direktoriaus V. S. užduotis).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tęsti LEAN metodikos diegimą kituose procesuose.</li> <li>■ Atlikti vidaus auditus ir peržiūras pagal ISO 17025 ir ISO 9001 standartus.</li> <li>■ Plėsti akredituotų metodų sritį, atsižvelgiant į poreikius.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pasiekti nustatytą LEAN metodikos diegimo brandos lygį.</li> <li>■ Užtikrinti kokybės vadybos sistemų tvarumą ir nuolatinį gerinimą.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Optimizuoti veiklos valdymo išlaidas, perskirstant lėšas prioritetinėms sritims (SAM planas).</li> <li>■ Pasirengti ir siekti LST EN ISO 9001:2015 standarto sertifikavimo (<a href="#">VTMT 2024 m. veiklos ataskaita</a>,).</li> <li>■ Nuolat peržiūrėti ir tobulinti mirusiųjų priėmimo, ėminių paėmimo, tyrimų atlikimo, rezultatų teikimo ir patikimumo užtikrinimo procedūras, įgyvendinant Rizikų valdymo plane numatytas kontrolės priemones (Rizikų planas: Nr. 2, 3, 6, 7).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                        |
|  <p><b>ST2</b><br/><b>MODERNIZUOTI</b><br/><b>TARNYBOS VEIKLĄ</b><br/><b>PASITELKIANČIĄ</b><br/><b>INOVACIJAS IR</b><br/><b>SKAITMENIZACIJĄ</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Plėtoti informacinių technologijų, skaitmenizavimo iniciatyvas (procesų automatizavimas – ne mažiau 2 vnt.; popierinių dokumentų atsisakymas, perkeliant juos į skaitmeninę erdvę – ne mažiau 2 vnt. pasirinkto proceso dokumentų; vidinės procesų administravimo informacinės sistemos įdiegimas; inovatyvių technologijų diegimas – dirbtinio intelekto, debesų kompiuterija ar kt. – ne mažiau kaip 2 procesuose) (Direktorius V. S. užduotis).</li> <li>■ Pritaikyti naujus tyrimo metodus ekspertinėje praktikoje (pvz., „Sintetinių katinonų nustatymas šlapime GC/MS metodu“ ir „Sintetinių kanabinoidų nustatymas biologinėje medžiagoje LC-MS/MS metodu“) (SAM planas; <a href="#">VTMT 2024 m. veiklos ataskaita</a>, 22–23 p.).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tęsti procesų skaitmenizavimą ir automatizavimą, įskaitant sąsajų su IBPS plėtrą.</li> <li>■ Įdiegti naujus tyrimo metodus atsižvelgiant į kintančias narkotinių medžiagų vartojimo tendencijas ir technologinę pažangą.</li> <li>■ Atnaujinti IT įrangą ir infrastruktūrą pagal poreikį ir finansines galimybes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pasiekti aukštą skaitmenizavimo lygį Tarnybos procesuose.</li> <li>■ Užtikrinti nuolatinį technologinį atsinaujinimą ir atitiktį kibernetinio saugumo standartams.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Įgyvendinti kibernetinio saugumo reikalavimus, atnaujinant IT programinę įrangą (SAM planas).</li> <li>■ Diegti procesų skaitmenizavimą (IBPS integracija) (SAM planas; <a href="#">VTMT 2024 m. veiklos ataskaita</a>, 23 p.).</li> <li>■ Stiprinti IT infrastruktūros ir įrangos priežiūrą, atnaujinimą ir saugumą, įgyvendinant Rizikų valdymo plane numatytas priemones (Rizikų planas: Nr. 5, 13).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                            |
|  <h3>ST3</h3> <h4>STIPRINTI ŽMOGIŠKĄJĮ KAPITALĄ IR FORMUOTI MOTYVUOTĄ KOMANDĄ</h4> <p>✱</p> <p>Remiantis 2024 m. atlikto darbuotojų pasitenkinimo tyrimo rezultatais, kurie atskleidė esminius iššūkius darbuotojų motyvacijos, įsitraukimo, kvalifikacijos kėlimo, vidinės komunikacijos ir vadovavimo srityse, šis strateginis tikslas yra prioritetinis. Dabartinė Tarnybos vadovybė įsipareigoja aktyviai spręsti tyrime išryškėjusias problemas ir mato tai kaip vieną</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kelti darbuotojų kvalifikaciją (100 proc. specialistų, 8 ekspertai užsienyje) (SAM planas).</li> <li>■ Užtikrinti, kad ne mažiau kaip 90 proc. darbuotojų dalyvautų LEAN mokymuose (Direktoriaus V. S. užduotis).</li> <li>■ Mažinti teismo ekspertų trūkumą (parengti 1 naują ekspertą) (SAM planas).</li> <li>■ Organizuoti specializuotus mokymus, skirtus pasirėngti dirbti ekstremalių situacijų metu (SAM planas).</li> <li>■ Atnaujinti ir įgyvendinti žmogiškųjų išteklių politiką, įskaitant <b>efektyvesnes motyvavimo priemones, tiesiogiai reaguojant į 2024 m. darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrime nustatytą žemą pasitenkinimą šioje srityje (–16, lyginant su sektoriumi)</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tęsti darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ir mokymus, ypatingą dėmesį skiriant naujų metodų įsisavinimui ir technologinėms kompetencijoms.</li> <li>■ Įgyvendinti specialistų pritraukimo ir išlaikymo strategiją, įskaitant bendradarbiavimą su universitetais.</li> <li>■ Plėtoti vidinę komunikaciją ir komandos formavimo iniciatyvas, skatinant darbuotojų įsitraukimą į pokyčius.</li> <li>■ Organizuoti vadovavimo įgūdžių mokymus vadovams, <b>siekiant gerinti tiesioginio vadovavimo kokybę ir įstaigos vadovybės vertinimą, kuris 2024 m. tyrime buvo itin žemas (tik 33 proc. teigiamų vertinimų).</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Užtikrinti pakankamą kvalifikuotų specialistų skaičių ir mažinti darbuotojų kaitą.</li> <li>■ Sukurti tvarią nuolatinio profesinio tobulėjimo sistemą.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>svarbiausių savo veiklos kryptių, siekiant sukurti palaikančią, motyvuojančią ir į rezultatus orientuotą darbo aplinką. Numatomos priemonės tiesiogiai atlieps tyrime identifikuotas problemines sritis. Bus siekiama sukurti ir palaikyti nuolatinį atvirą dialogą su darbuotojais, reguliariai skatinant darbuotojus teikti grįžtamąjį ryšį apie įgyvendinamų priemonių poveikį ir bendrą pasitenkinimą darbu.</p> | <p><b>ir karjeros galimybėmis.</b> Įgyvendinti tikslines priemones darbo aplinkos gerinimui, <b>ypač psichologinio klimato stiprinimui (2024 m. tyrime –18, lyginant su sektoriumi) ir vidinės komunikacijos tobulinimui (2024 m. tyrime –11, lyginant su sektoriumi), remiantis konkrečiomis darbuotojų apklausos įžvalgomis.</b></p> <p>■ Sukurti ir įdiegti reguliaraus anoniminio darbuotojų grįžtamojo ryšio (pvz., trumposios „pulso“ apklausos) rinkimo ir analizės mechanizmą.</p>                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                      |
|  <p><b>ST4</b><br/><b>VYSTYTI KONSTRUKTYVŲ BENDRADARBIAVIMĄ IR DIDINTI TARNYBOS ŽINOMUMĄ</b></p>                                                                                                                                                                                                                                       | <p>■ Efektyvinti ekspertinių tyrimų procesą, teikiant metodinę informaciją teisėsaugos ir kitoms institucijoms (parengti ne mažiau kaip 2 metodines rekomendacijas; surengti ne mažiau kaip 3 seminarus; sukurti grįžtamojo ryšio mechanizmą) (Direktoriaus V. S. užduotis; SAM planas).</p> <p>■ Dalyvauti Europos palyginamųjų tyrimų tarplaboratorinėje patikroje (25 testai) (SAM planas).</p> <p>■ Vykdyti užsakovų atsiliepimų apie VTMT teikiamas paslaugas vertinimą (apklausti 100 užsakovų) (SAM planas).</p> | <p>■ Plėtoti bendradarbiavimą su mokslo įstaigomis, vykdant bendrus projektus ir / ar tyrimus.</p> <p>■ Aktyviau dalyvauti tarptautinėse konferencijose ir organizacijų veikloje, dalinantis patirtimi ir pasiekimais.</p> <p>■ Didinti Tarnybos veiklos viešinimą, formuojant teigiamą įvaizdį visuomenėje.</p> | <p>■ Sukurti tvarius partnerystės ryšius su pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis.</p> <p>■ Pasiiekti platų Tarnybos atpažįstamumą ir nepriekaištingą reputaciją kaip patikimos ir profesionalios institucijos.</p> |
|  <p><b>ST5</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>■ Užtikrinti žaliųjų pirkimų vykdymą (100 proc., kai taikoma) (SAM planas).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>■ Ieškoti galimybių pritraukti ES ar kitų fondų lėšas infrastruktūros modernizavimui ir projektams, mažinant</p>                                                                                                                                                                                              | <p>■ Siekti finansinio stabilumo ir pakankamo finansavimo strateginiams tikslams įgyvendinti.</p>                                                                                                                    |

**UŽTIKRINTI TVARIĄ IR  
RACIONALIĄ TARNYBOS  
FINANSINĘ VEIKLĄ**

|                                                                                 |                                                                                                                                                        |  |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>■ Racionaliai planuoti ir naudoti biudžeto lėšas, užtikrinant skaidrumą.</p> | <p>finansavimo trūkumo riziką (Rizikų planas: Nr. 1).</p> <p>■ Peržiūrėti ir optimizuoti Tarnybos veiklos sąnaudas, neprarandant paslaugų kokybės.</p> |  |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

## 5. IŠTEKLIŲ POREIKIS

VTMT strateginių tikslų įgyvendinimas ir veiklos efektyvumas **tiesiogiai priklauso** nuo trijų esminių, glaudžiai susijusių išteklių: finansinių, žmogiškųjų ir materialinių. Šiame skyriuje aptariamas minėtų išteklių poreikis, pabrėžiant, kad nepakankamas dėmesys bent vienai sričiai neišvengiamai darytų neigiamą įtaką kitoms. Darnus finansavimo užtikrinimas, kvalifikuotų specialistų pritraukimas ir išlaikymas bei nuolatinis technologinės bazės atnaujinimas yra pamatinės sąlygos, leidžiančios užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, veiklos tęstinumą ir ilgalaikę Tarnybos plėtrą.

Vadovybė, įvertinusi esamą situaciją, identifikavo kritines sritis, kurioms išteklių planavimas ir užtikrinimas yra strateginis prioritetas. Pagrindiniu iššūkiu ir kartu siekiu strateginiu laikotarpiu tampa konstruktyvaus dialogo su asignavimų valdytoju (SAM) užmezgimas ir palaikymas. Sieksime, kad būtų išgirstas ir suprastas Tarnybos veiklos unikalumas, pabrėžta tyrimams reikalingų išteklių svarba ir būtinybė atnaujinti nuolat senstančią materialinę bazę, kuri yra gyvybiškai svarbi veiklos tęstinumui. Ypatingą nerimą kelia iki 2028 metų numatyti biudžeto asignavimų limitai, kurie, mūsų vertinimu, nepakankamai atliepia augančius poreikius ir kelia riziką strateginių tikslų pasiekimui.

Reaguodama į šias rizikas, Tarnyba laikysis proaktyvios pozicijos: aktyviai ieškos galimybių pritraukti papildomų lėšų per projektinę veiklą, siekiant finansuoti dalį būtinos įrangos atnaujinimo.

Žmogiškųjų išteklių srityje, nepaisant ribotų finansinių išteklių ir susidomėjimo specialybe, dėsime pastangas pritraukti naujus talentus ir motyvuoti esamą komandą. Sieksime kurti aplinką, kurioje kiekvienas darbuotojas jaustųsi reikalingas ir galėtų realizuoti savo potencialą. Taikant inovatyvius vadybos metodus, optimizuojant ir išgryninant vidinius procesus, skatinsime komandos narius orientuotis į didesnės pridėtinės vertės kūrimą, taip didinant visos organizacijos efektyvumą.

### 5.1. Finansiniai ištekliai

Stabilus ir adekvatus veiklos mastui ir tikslams finansavimas yra pamatas, leidžiantis užtikrinti sklandžią nepertraukiamą Tarnybos veiklą ir sėkmingai įgyvendinti strategines

iniciatyvas. Pagrindinis finansavimo šaltinis yra valstybės biudžeto asignavimai, tačiau Tarnyba aktyviai siekia pritraukti papildomų lėšų iš kitų šaltinių. Ypatingas dėmesys bus skiriamas efektyviam lėšų planavimui ir panaudojimui, siekiant valdyti rizikas, susijusias su nepakankamu finansavimu.

■ **Pagrindinis finansavimo šaltinis** – valstybės biudžeto asignavimai. 2025 m. SAM plane numatyti asignavimai – 9 692,80 tūkst. Eur.

■ **Papildomi finansavimo šaltiniai:**

- Galimos ES struktūrinių fondų ir kitų tarptautinių programų lėšos projektinei veiklai.
- Pajamos už mokamas paslaugas (ribotos apimties).

■ **Papildomas finansavimas** bus reikalingas konkrečioms rizikų valdymo priemonėms įgyvendinti, kurios viršija įprastinės veiklos biudžetą, pvz., skubus įrangos remontas ar pakeitimas, papildomos kibernetinio saugumo priemonės, specializuoti mokymai, infrastruktūros patikimumo didinimo investicijos.

■ **Ateities poreikiai:** būtina detalizuoti 2026–2028m. finansinius poreikius kiekvienam strateginiam tikslui ir iniciatyvai, atsižvelgiant į SSGG analizėje nurodytą kritinį finansavimo trūkumą ir grėsmes dėl nepakankamo biudžeto (detaliau – 7. Finansinės prognozės).

## 5.2. Žmogiškieji ištekliai

Didžiausias Tarnybos turtas yra jos darbuotojai. Aukšta teikiamų paslaugų kokybė tiesiogiai priklauso nuo ekspertų, specialistų ir administracijos personalo kompetencijos ir motyvacijos. Tačiau vien turėti kvalifikuotų darbuotojų nepakanka – nuolat kintančioje darbo rinkoje ir augant reikalavimams, pagrindiniu iššūkiu tampa specialistų išlaikymas, nuolatinis jų kvalifikacijos kėlimas ir naujų talentų pritraukimas. Ypač didelį susirūpinimą kelia teismo medicinos ekspertų trūkumas, kuris tiesiogiai veikia teikiamų paslaugų savalaikiškumą. Todėl nuoseklus žmogiškųjų išteklių strategijos įgyvendinimas yra vienas svarbiausių šio strateginio plano prioritetų.

■ Kvalifikuoti teismo medicinos ekspertai, laboratorijų specialistai, administratoriai ir pagalbinis personalas.

■ Poreikis nuolat kelti darbuotojų kvalifikaciją, pritraukti naujus specialistus (ypač ekspertus – nuo 2023 m. Lietuvoje teismo medicinos eksperto profesija įtraukta į trūkstamų profesijų sąrašą).

- 2024 m. pabaigoje – 222 darbuotojai, pareigybių sąrašė – 241,75. Didelis iššūkis – teismo medicinos ekspertų (gydytojų) trūkumas (11,5 laisvos pareigybės).
- Būtina įgyvendinti žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, apimančią pritraukimą, išlaikymą, motyvavimą ir kompetencijų ugdymą.
- Rizikų valdymo procesui įgyvendinti ir palaikyti reikalingas pakankamas vadovybės, Kokybės vadybininko, Rizikos vertinimo grupės narių ir padalinių vadovų laikas bei kompetencijos.

### 5.3. Technologiniai ir materialiniai ištekliai

Teismo medicina yra sritis, stipriai priklausoma nuo modernių technologijų. Tyrimų tikslumas, patikimumas ir greitis yra neatsiejami nuo šiuolaikiškos laboratorinės įrangos ir stabilios IT infrastruktūros. Šiuo metu Tarnyba susiduria su kritine problema – didelė dalis esminės skyrių, laboratorinės įrangos, įsigytos dar 2007–2008 metais, yra fiziškai pasenusi ir nebeatitinka šiuolaikinių standartų, poreikių. Tai ne tik mažina veiklos efektyvumą, bet tuo pat metu kelia tiesioginę grėsmę tyrimų nepertraukiamumui dėl didėjančios gedimų tikimybės, atsarginių dalių trūkumo. Todėl nuolatinis materialinės bazės atnaujinimas yra ne strateginis siekis, o neatidėliotina būtinybė, reikalaujanti tikslinio planavimo ir investicijų.

- Šiuolaikinė laboratorinė įranga, IT infrastruktūra (kompiuterinė technika, programinė įranga, duomenų bazės, ryšio priemonės).
- Specializuotos patalpos, atitinkančios veiklos specifiką ir saugumo reikalavimus.
- Transporto priemonės.
- Reagentai, medžiagos ir kitos priemonės, reikalingos tyrimams atlikti.
- Poreikis nuolat atnaujinti senstančią IT infrastruktūrą ir įrangą, diegti naujas technologijas (minima SSGG ir Rizikų valdymo plane).
- Užtikrinti atsarginių dalių, reagentų ir kitų būtinų medžiagų tiekimą.
- Fizinei saugai užtikrinti reikalingos priemonės (pvz., signalizacija, praėjimo kontrolė).

## 6. RIZIKŲ VALDYMAS

Valstybinėje teismo medicinos tarnyboje (VTMT) rizikos valdymas yra integruota vadybos sistemos dalis, skirta sistemingai identifikuoti, analizuoti, vertinti ir valdyti rizikas, galinčias turėti įtakos Tarnybos tikslų pasiekimui, veiklos efektyvumui, reputacijai ir paslaugų kokybei. Rizikos valdymo procesas Tarnybos veikloje reglamentuotas direktoriaus patvirtinta vadybos sistemos procedūra (PR-7) „Rizikos valdymas“.

### 6.1. Rizikos valdymo sistema ir procesas

VTMT rizikos valdymo sistema apima šiuos pagrindinius elementus:

■ **Rizikos valdymo politika ir tikslai.** Siekiama nustatyti rizikas visuose Tarnybos procesuose ir veiklose, pašalinti jas arba sumažinti iki priimtino lygio, užtikrinant veiklos tęstinumą ir tikslų pasiekimą.

■ **Atsakomybės:**

■ **Direktorius.** Atsakingas už rizikos valdymo sistemos diegimą, palaikymą ir reikiamų išteklių skyrimą. Tvirtina Rizikos valdymo priemonių planą.

■ **Kokybės vadybininkas.** Koordinuoja rizikos valdymo procesą, organizuoja Rizikos vertinimo grupės (RVG) veiklą, rengia bendrą įstaigos Rizikos valdymo priemonių planą.

■ **Rizikos vertinimo grupė (RVG).** Sudaryta iš padalinių vadovų, specialistų, atsakinga už rizikų identifikavimą, analizę, vertinimą ir valdymo priemonių siūlymą.

■ **Padalinių vadovai ir rizikos savininkai.** Atsakingi už rizikų identifikavimą, valdymą ir priemonių įgyvendinimą savo kompetencijos srityse.

■ **Rizikos valdymo procesas (5 pav.):**

**1. Rizikų identifikavimas.** Rizikos nustatomos analizuojant vidaus ir išorės veiksnius, SSGG ir PESTEL analizes, procesus, darbuotojų patirtį, auditų rezultatus, klientų atsiliepimus, gautus skundus bei nustatytas neatitiktis. Rizikos šaltiniai gali būti susiję su darbuotojais, įranga, informacija, finansais, infrastruktūra, pirkimais, valdymu ar techniniais procesais.

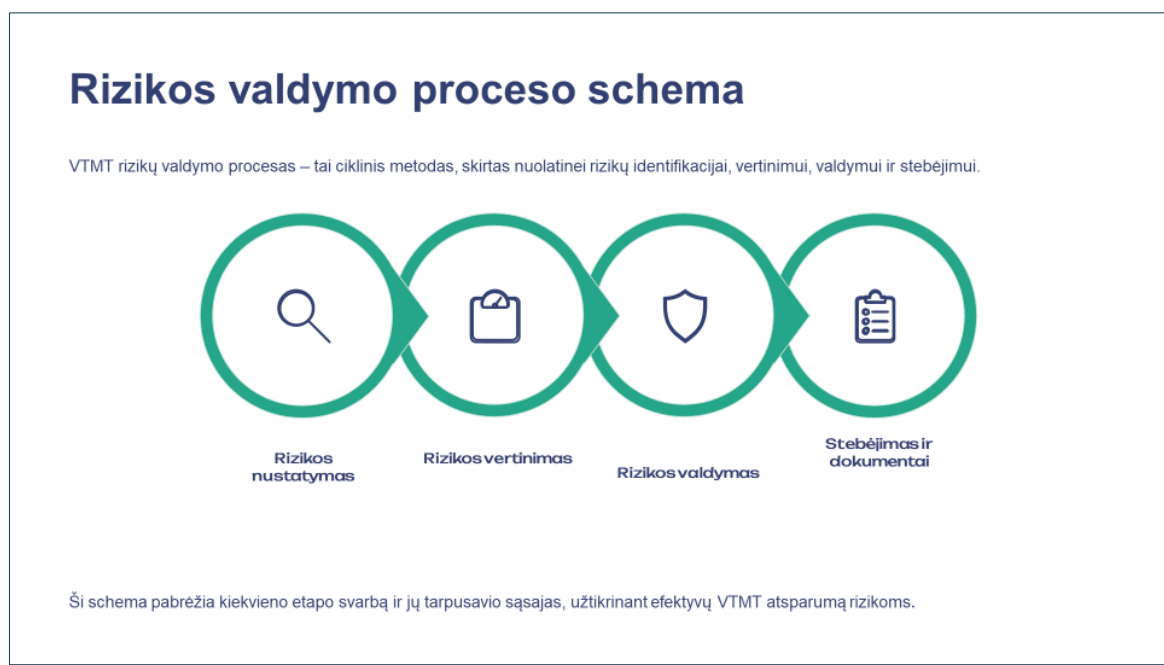
**2. Rizikų analizė ir vertinimas.** Rizikos klasifikuojamos: vidaus / išorės, planavimo, atitikties, procesų / veiklos). Kiekvienos rizikos tikimybė vertinama penkių balų skalėje (nuo „labai maža“ iki „labai didelė“), o galimas poveikis vertinamas pagal tris kriterijus:

poveikis klientams / užsakovams; poveikis įsipareigojimams / finansams; poveikis įvairdžiui / reputacijai (taip pat penkių balų skalėje: nuo „labai mažas“ iki „labai didelis“).

**3. Rizikos lygio nustatymas.** Rizikos lygis (žemas, vidutinis, didelis, kritinis) nustatomas sudauginant rizikos tikimybę ir jos galimą poveikį (pagal aukščiausią poveikio balą).

**4. Rizikų valdymas.** Priklausomai nuo rizikos lygio ir priimtumo, parenkamos valdymo priemonės (pvz., rizikos toleravimas, mažinimas, perkėlimas, vengimas). Sudaromas ir tvirtinamas metinis Rizikos valdymo priemonių planas.

**5. Monitoringas, dokumentavimas ir informacijos teikimas.** Rizikos valdymas yra nuolatinis procesas. Rizikos ir jų valdymo priemonės periodiškai peržiūrimos, rezultatai stebimi, dokumentuojami ir teikiami vadovybei bei RVG.



5 pav. VTMT rizikos valdymo proceso schema

## 6.2. Pagrindinės rizikų grupės ir valdymo kryptys 2025–2028 m.

Remiantis atlikta rizikų analize ir parengtu Rizikos valdymo priemonių planu 2025 metams, išskiriamos šios pagrindinės rizikų grupės ir jų valdymo kryptys strateginiu laikotarpiu.



## FINANSINĖS IR IŠTEKLIŲ RIZIKOS

**Rizika.** Nepakankamas finansavimas, neatsiskaitymas laiku su tiekėjais, ribojantis galimybes vykdyti užduotis, diegti inovacijas ir užtikrinti materialinės bazės atnaujinimą.

**Rizikų matrica:**

| Rizika                                     | Tikimybė                         | Poveikis  | Scenarijus                 | Prevencija                                     |
|--------------------------------------------|----------------------------------|-----------|----------------------------|------------------------------------------------|
| Akreditacijos praradimas                   | Žema / vidutinė / aukšta         | Kritinis  | Realistinis / pesimistinis | Investicijos į įrangą ir medikamentų išlaidoms |
| Darbo užmokesčio (DU) fondo nepakankamumas | Aukšta (ypač ne teismo medikams) | Aukštas   | Visi                       | Derybos su Ministerija                         |
| Įrangos masinis gedimas                    | Vidutinė / aukšta                | Aukštas   | Realistinis / pesimistinis | Priežiūros sutartys                            |
| Darbuotojų kaita                           | Vidutinė / aukšta                | Aukštas   | Realistinis / pesimistinis | Konkurencingas darbo užmokestis (DU)           |
| Energijos kainų šuolis                     | Vidutinė                         | Vidutinis | Visi                       | Energijos efektyvumas                          |
| Kolektyvinės sutarties pažeidimas          | Žema / aukšta                    | Aukštas   | Realistinis / pesimistinis | Finansavimo užtikrinimas                       |

**Valdymo kryptys.** Aktyvus dialogas su steigėju dėl pakankamo finansavimo poreikio, efektyvus turimų lėšų paskirstymas prioritetinėms sritims, papildomų finansavimo šaltinių (pvz., ES projektai) paieška, pirkimų procesų optimizavimas.



## TECHNOLOGINIO ATSILIKIMO IR ĮRANGOS GEDIMŲ RIZIKA

**Rizika.** Kritinės laboratorinės ir IT įrangos, kurios didelė dalis įsigyta 2007 m. ir anksčiau, gedimai dėl fizinio susidėvėjimo, lemiantys tyrimų sustabdymą, vėlavimą, rezultatų praradimą ir galimą neatitiktį akreditavimo reikalavimams. Riziką stiprina sunkumai įsigyjant atsargines dalis ir užtikrinant -pasenusios technikos veiklos palaikymą.

**Valdymo kryptys.** Parengti ir vykdyti ilgalaikį prioritetinį įrangos atnaujinimo planą, aktyviai ieškoti papildomų finansavimo šaltinių (pvz., VIP, ES fondai) tiksliniam įrangos pirkimui, užtikrinti prevencinę priežiūrą ir sudaryti atsarginių dalių rezervą, kur tai įmanoma.



## OPERACINĖS (TIESIOGINĖS EKSPERTINĖS VEIKLOS) RIZIKOS

### Rizikos:

- Netikslumai ar klaidos, atliekant tyrimus ir ekspertizes (pvz., mirusiųjų kūnų / dokumentų sukeitimas, neteisingas ėminių paėmimas / identifikavimas, kryžminė tarša, įrangos gedimai, reagentų kokybės problemos ir kt.).
- Pavėluotas tyrimų / ekspertizių atlikimas ir išvadų pateikimas.
- Rezultatų patikimumo užtikrinimo trūkumai.

**Valdymo kryptys.** Griežtas patvirtintų darbo procedūrų (pvz., PR-19 „Mirusiųjų priėmimas“, PR-14 „Ėminių paėmimas, identifikavimas, laikymas ir perdavimas laboratoriniams tyrimams“ ir kt.) laikymasis, nuolatinė vidaus kontrolė ir auditai, darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas, įrangos savalaikė priežiūra, remontas ir atnaujinimas, kokybiškų reagentų tiekimo užtikrinimas, dalyvavimas tarplaboratoriniuose palyginamuosiuose tyrimuose, efektyvus darbo organizavimas ir krūvio paskirstymas.



## INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ IR DUOMENŲ SAUGUMO RIZIKOS

**Rizikos.** Duomenų / informacijos praradimas, pažeidžiamumas kibernetinėms atakoms, neautorizuota prieiga prie konfidencialios informacijos, IT sistemų sutrikimai, neteisingas duomenų suvedimas.

**Valdymo kryptys.** Reguliarus IT infrastruktūros atnaujinimas, antivirusinių programų ir kitų saugumo priemonių diegimas bei palaikymas, duomenų / informacijos atsarginių kopijų darymas, darbuotojų mokymai apie duomenų saugą, griežtas prieigos teisių valdymas, procedūrų (pvz., PR-2 „Duomenų kontrolė, informacijos ir programinės įrangos valdymas“) laikymasis.



## ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ RIZIKOS

**Rizikos.** Kvalifikuotų specialistų (ypač ekspertų) trūkumas, nepakankamas darbuotojų įsitraukimas ir motyvacija, netinkamos darbo sąlygos, ką aiškiai iliustruoja 2024 m. darbuotojų tyrimo rezultatai, rodantys žemą pasitenkinimą daugeliu darbo aspektų ir itin žemą įsitraukimo į darbą lygį (pvz., susijusios su infekcijų plitimo rizika, psichologine įtampa).

**Valdymo kryptys.** Žmogiškųjų išteklių strategijos įgyvendinimas, ypatingą dėmesį skiriant 2024 m. tyrime identifikuotų probleminių sričių sprendimui, apimantis specialistų pritraukimą

(bendradarbiavimas su universitetais, rezidentų programos), išlaikymą (konkurencingas atlyginimas, karjeros galimybės), nuolatinį kvalifikacijos kėlimą (PR-10 „Darbuotojai“), motyvacinės sistemos tobulinimą, saugių ir sveikų darbo sąlygų užtikrinimą, vidinės komunikacijos stiprinimą.



## TEISINĖS IR ATITIKTIES RIZIKOS

**Rizikos.** Teisės aktų reikalavimų pažeidimai, neatitiktys akreditavimo standartams, neteisingas procedūrų laikymasis.

**Valdymo kryptys.** Nuolatinis teisės aktų ir standartų pokyčių stebėjimas, vidaus dokumentų atnaujinimas, darbuotojų supažindinimas su reikalavimais, kokybės vadybos sistemos (ISO 17025, planuojama ISO 9001) palaikymas ir tobulinimas, vidaus auditai.



## REPUTACIJOS IR KOMUNIKACIJOS RIZIKOS

**Rizikos.** Neigiamas visuomenės ar partnerių požiūris dėl veiklos trūkumų, konfidencialios informacijos nutekėjimo, neefektyvios komunikacijos.

**Valdymo kryptys.** Aukštos paslaugų kokybės užtikrinimas, skaidri ir savalaikė komunikacija su suinteresuotomis šalimis, konfidencialumo politikos laikymasis, nešališkumo užtikrinimas, greitas ir profesionalus reagavimas į incidentus ar nusiskundimus.

Detalus rizikų identifikavimas, vertinimas ir valdymo priemonės kiekvieniems metams yra nustatytos kasmet atnaujinamame Tarnybos Rizikos valdymo priemonių plane. Strateginio plano įgyvendinimo metu bus nuolat stebima rizikų aplinka ir, esant poreikiui, rizikų valdymo priemonės bus koreguojamos.

## 7. FINANSINĖS PROGNOZĖS

**2025 metai:** pagal SAM patvirtintus maksimalius valstybės biudžeto asignavimų limitus, bendra asignavimų suma – 9 692,80 tūkst. Eur. Iš jų darbo užmokesčiui (DU) – 8 629,00 tūkst. Eur. Kitos lėšos – prekėms, paslaugoms, investicijoms. Pajamų įmokos planuojamos apie 250 tūkst. Eur (pagal 2025 m. sudarytą sąmatą, nuo 2026 metų pajamos bus prognozuojamos atsižvelgiant į trejų praėjusių metų faktą).

### **2026–2028 metai:**

■ Prognozuojamas nežymus darbo užmokesčio fondo augimas dėl kelių veiksnių poveikio. Pirma, tikėtinas minimaliosios mėnesinės algos (MMA) didinimas, kuris daro tiesioginę įtaką žemesnių kvalifikacijų darbuotojų atlyginimams. Antra, bazinio atlyginimo dydžio kėlimas, siekiant išlaikyti darbo užmokesčio struktūros teisingumą ir darbuotojų motyvaciją. Trečia, ir svarbiausia, galimas darbo užmokesčio struktūros pokytis dėl 2026 metais potencialiai įsigaliosiančių naujų teisės aktų, susijusių su darbo užmokesčio struktūros suvienodinimu (DU komponentų santykio reglamentavimo). Pastarasis veiksnys turės didžiausią įtaką bendram darbo užmokesčio fondui, nes gali reikalauti peržiūrėti ir suderinti visų darbuotojų kategorijų atlyginimo schemas bei papildomų išmokų sistemą.

■ Išlaidos prekėms ir paslaugoms priklausys nuo infliacijos ir planuojamų veiklų intensyvumo. Tačiau būtina akcentuoti, kad esamasis SAM skiriamas finansavimas šiai išlaidų kategorijai neatitinka realių įstaigos poreikių. Kasmet trečiame ketvirtyje susiduriama su lėšų trūkumu turimoms sutartims vykdyti, todėl prašoma papildomo finansavimo. Ši situacija formuojasi dėl kelių objektyvių priežasčių:

■ Pirma, įstaigoje dirba daugiau nei 215 darbuotojų, o tai lemia didelius kasdienes poreikius prekėms ir paslaugoms – nuo biuro reikmenų, inventoriaus, higienos priemonių, apsaugos priemonių iki įvairių profesinės veiklos vykdymui būtinų medžiagų ir paslaugų. Toks darbuotojų skaičius generuoja proporcingai aukštą nuolatinę paklausą prekių ir paslaugų įsigijimui, kuri tolygiai paskirstoma per visus metus ir reikalauja stabilaus finansavimo.

■ Antra, įstaiga disponuoja dideliu patalpų plotu, apimančiu laboratorines, administracines, skyrių bei pagalbines ir technines erdves. Tokio masto infrastruktūros priežiūra – valymo paslaugos, patalpų priežiūra, sanitarinių reikalavimų užtikrinimas – sudaro reikšmingą ir nuolat augančią išlaidų dalį.

■ Trečia, infliacijos poveikis paslaugų įsigijimo kainoms ir ilgalaikių priežiūros sutarčių vertės augimas nėra pakankamai kompensuojamas per metinius biudžeto asignavimus. Siekiant užtikrinti nepertraukiamą įstaigos veiklą ir įsipareigojimų vykdymą, būtinas sistemingas prekių ir paslaugų išlaidų kategorijos finansavimo didinimas, atitinkantis faktines sąnaudas, o ne epizodinis papildomo finansavimo skyrimas.

■ Būtina numatyti lėšas informacinių technologijų (IT) infrastruktūros atnaujinimui, naujos įrangos įsigijimui, darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. Laboratorinės įrangos atnaujinimas yra kritinis prioritetas. Turima įranga pasiekė didelę eksploatacijos trukmę, yra fiziškai pasenusi ir nebeatitinka šiuolaikinių standartų, poreikių, todėl jos gedimų dažnumas kasmet didėja, o kartu auga ir remonto išlaidos. Be to, siekiant išlaikyti akreditavimą ir atitikti nuolat griežtėjančius kokybės reikalavimus, būtina diegti naujus tyrimo metodus, o tai reikalauja šiuolaikinės, tikslesnės įrangos įsigijimo. Senosios įrangos techninės galimybės nebeužtikrina naujų metodų tikslumo standartų, o metodų nepatobulinimas kelia riziką prarasti akreditaciją ir konkurencingumą.

Patalpų renovacija taip pat reikalauja nuolatinio finansavimo. Laboratorinių, skyrių, administracinių ir pagalbinių patalpų būklė tiesiogiai veikia darbo saugą, higienos standartų laikymąsi ir akreditavimo reikalavimų tenkinimą. Esamos inžinerinės sistemos, apdailos darbai ir funkciniai sprendimai turi būti modernizuoti pagal dabartinius normatyvus.

Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas – tai ne tik profesinio tobulėjimo poreikis, bet ir įsipareigojimas pagal galiojančią kolektyvinę sutartį su profesine sąjunga. Naujų tyrimo metodų diegimas, šiuolaikinės įrangos valdymas, tarptautinių standartų laikymasis reikalauja sisteminių mokymų ir kompetencijų atnaujinimo. Nepakankamas finansavimas šiai sričiai kelia riziką neįvykdyti įsipareigojimų darbuotojams ir pažeidžia kolektyvinės sutarties nuostatas.

IT infrastruktūros modernizavimas būtinas duomenų valdymo sistemų, laboratorinių informacinių sistemų, kibernetinio saugumo užtikrinimui bei efektyvesniam įstaigos procesų valdymui.

■ Reikia parengti detalesnes 2026–2028 m. finansines prognozes, pagrįstas planuojamomis iniciatyvomis, KPI, rizikomis ir galimais finansavimo scenarijais.

## 7.1. Prognozavimo prielaidos

### Makroekonominiai rodikliai:

| Rodiklis                          | 2026  | 2027 | 2028 | Šaltinis                                               |
|-----------------------------------|-------|------|------|--------------------------------------------------------|
| Inflacija (%)                     | 3,5   | 3,0  | 2,5  | Finansų ministerijos prognozės                         |
| MMA augimas (%)                   | 10–12 | 8–10 | 6–8  | Vyriausybės programa                                   |
| Energijos kainų pokytis (%)       | 5–8   | 3–5  | 2–4  | Rinkos analizė                                         |
| Viešojo sektoriaus DU augimas (%) | 8–10  | 6–8  | 5–7  | Valstybinio socialinio draudimo (VSD) fondo statistika |

### Instituciniai veiksniai:

- **2026 m. DU struktūros suvienodinimo teisės aktų įsigaliojimas** (prognozuojamas poveikis: +6–7 % DU fondui).
- **Darbuotojų skaičius.** Daugiau nei 215 darbuotojų (stabilus arba +5–8 specialistai naujiems metodams).
- **Akreditacijos reikalavimai.** 1–2 nauji tyrimo metodai per metus
- **Kolektyvinė sutartis.** Kvalifikacijos kėlimas mažiausiai 20 val. / darbuotojui per metus, ekspertui – 40 val. per metus.

## 7.2. Finansavimo scenarijai 2026–2028 m.

### Prekių ir paslaugų finansavimo prognozės pagal optimistinį scenarijų (Eur)

| Kategorija                                 | 2025           | 2026  | 2027 | 2028 | Pagrindimas                                     |
|--------------------------------------------|----------------|-------|------|------|-------------------------------------------------|
| Komunalinės paslaugos                      | 110 000        | +5 %  | +6 % | +7 % | Energijos kainų augimas, didelis patalpų plotas |
| Laboratorinės medžiagos                    | 209 000        | +10 % | +8 % | +6 % | Nauji metodai, tyrimų apimčių augimas           |
| Kitų prekių ir paslaugų įsigijimo išlaidos | 80 000         | +7 %  | +5 % | +4 % | Darbuotojų kasdieniai poreikiai                 |
| <b>VISO</b>                                | <b>399 000</b> |       |      |      |                                                 |

**Laukiami rezultatai pagal optimistinį scenarijų:**

- Akreditacijos išlaikymas ir plėtra (+2–3 nauji metodai / metus).
- Įrangos gedimų sumažėjimas 20 %, jei įranga būtų atnaujinama pagal esamą poreikį.
- Darbuotojų pasitenkinimo išaugimas 25 % dėl tinkamo finansavimo.
- Visos sutartys vykdomos be papildomų finansavimo prašymų.
- Kolektyvinės sutarties įsipareigojimų įvykdymas: 100 %.

## 8. DARNAUS VYSTYMOSI ASPEKTAI (ESG)

Valstybinė teismo medicinos tarnyba, vykdydama savo tiesioginę misiją, pripažįsta savo atsakomybę ir poveikį aplinkai, visuomenei bei valdymo praktikai. Siekdama veikti atsakingai ir skaidriai, Tarnyba integruoja darnaus vystymosi (angl. *Environmental, Social, and Governance*, ESG) principus į savo kasdienę veiklą ir strateginį planavimą. Tai apima ne tik formalių reikalavimų laikymąsi, bet ir sąmoningą siekį kurti teigiamą vertę visose savo veiklos srityse.

Tarnybos pažanga, siekiant darnumo tikslų, yra matuojama integruota rodiklių sistema, kuri yra bendro strateginio plano dalis. Daugelis pagrindinių veiklos rodiklių (KPI), nurodytų 5 skyriuje, tiesiogiai atspindi aplinkosaugos, socialinės atsakomybės ir geros valdysenos principus. Pavyzdžiui, žaliųjų pirkimų dalis (E), darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir kaita (S) bei akreditavimo standartų laikymasis (G) yra neatsiejama bendros veiklos stebėsenos dalis.

Strateginio plano įgyvendinimo metu bus nuolat vertinama, ar esami rodikliai pakankamai atspindi darnumo siekius, ir, esant poreikiui, jie gali būti papildomi naujais, specifiniais rodikliais.



### **E** APLINKOSAUGA (ENVIRONMENTAL)

Tarnyba supranta savo poveikį aplinkai, ypač laboratorinėje veikloje, kur naudojami cheminiai reagentai ir energijos ištekliai. Todėl yra įsipareigojama mažinti neigiamą įtaką gamtai, atsakingai naudojant išteklius ir tvarkant atliekas. Prioritetas teikiamas sprendimams, kurie padeda taupyti energiją, mažinti popieriaus vartojimą ir laikytis griežtų aplinkosaugos standartų.

- Žaliųjų pirkimų principų taikymas (jau vykdoma, 100 proc., kai taikoma).
- Energijos išteklių tausojimas (modernizuojant patalpas, įrangą).
- Atsakingas cheminių medžiagų ir atliekų tvarkymas pagal nustatytus reikalavimus.
- Popierinių dokumentų mažinimas, skaitmenizuojant procesus.



## S SOCIALINIAI VEIKSNIAI (SOCIAL)

Tarnybos veiklos pagrindas – jos darbuotojai ir įsipareigojimas tarnauti visuomenei. Todėl ypatingas dėmesys skiriamas saugios, sveikos ir pagarba grįstos darbo aplinkos kūrimui, kurioje kiekvienas darbuotojas turėtų lygias galimybes tobulėti ir augti profesionaliai. Vykdydama savo pagrindinę funkciją, Tarnyba tiesiogiai prisideda prie visuomenės saugumo ir teisingumo užtikrinimo, o bendradarbiavimas su mokslo įstaigomis padeda ugdyti naują specialistų kartą.

- Darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimas.
- Lygių galimybių ir nediskriminavimo principų laikymasis.
- Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir profesinio augimo galimybių sudarymas.
- Etiško elgesio standartų laikymasis.
- Prisidėjimas prie teisingumo vykdymo ir visuomenės saugumo.
- Bendradarbiavimas su universitetais, ruošiant naujus specialistus.



## G VALDYSENA (GOVERNANCE)

Skaidrumas, atskaitingumas ir aukšti etikos standartai yra pamatiniai Tarnybos valdymo principai. Siekiama užtikrinti, kad visi sprendimai būtų priimami atsakingai, o veiklos procesai būtų aiškūs ir efektyvūs. Kokybės vadybos sistemų diegimas, griežta vidaus kontrolė ir atviras dialogas su suinteresuotomis šalimis yra pagrindiniai įrankiai, padedantys palaikyti visuomenės ir partnerių pasitikėjimą.

- Skaidri ir atskaitinga veikla.
- Kokybės vadybos sistemų (ISO 17025, planuojama ISO 9001) diegimas ir palaikymas.
- Vidaus kontrolės ir rizikų valdymo sistemų efektyvumas.
- Korupcijos prevencijos priemonių įgyvendinimas.
- Atvirumas dialogui su suinteresuotomis šalimis.

## 9. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA IR VERTINIMAS

Strateginio plano įgyvendinimo stebėseną bus vykdoma nuolat.

■ **Atsakingi asmenys:** VTMT direktorius yra atsakingas už bendrą Strateginio plano įgyvendinimą. Direktoriaus pavaduotojai, padalinių vadovai yra atsakingi už konkrečių tikslų ir iniciatyvų įgyvendinimą savo kompetencijos ribose.

■ **Stebėsenos dažnumas ir formos:**

■ **Kasmetinis vertinimas.** Metų pabaigoje bus rengiama metinė veiklos ataskaita, kurioje bus analizuojamas Strateginio plano tikslų ir KPI pasiekimas. Ataskaita teikiama direktoriui, esant poreikiui – steigėjui (SAM). Atskirai bus vertinama pažanga, sprendžiant 2024 m. darbuotojų tyrime identifikuotas problemas.

■ **Ketvirtinė stebėseną.** Vidiniai pasitarimai dėl plano vykdymo eigos, identifikuojant problemas ir numatant korekcinis veiksmus.

■ **KPI stebėseną.** Nuolatinis pagrindinių veiklos rodiklių sekimas ir analizė, įskaitant periodišką darbuotojų pasitenkinimo ir įsitraukimo rodiklių stebėseną, siekiant įvertinti trečio strateginio tikslo (stiprinti žmogiškąjį kapitalą ir formuoti motyvuotą komandą) priemonių efektyvumą.

■ **Rizikų valdymo stebėseną:**

■ Rizikos valdymo procesas yra nuolatinis. Rizikos ir jų valdymo priemonės, nurodytos kasmetiniame Rizikos valdymo priemonių plane, bus periodiškai peržiūrimos ir vertinamos Rizikos vertinimo grupės (RVG) ir padalinių vadovų.

■ Ne rečiau kaip kartą per metus, prieš vadybos vertinamąją analizę, padalinių vadovai rengs rizikų valdymo ataskaitas, kurios bus teikiamos Kokybės vadybininkui.

■ Kokybės vadybininkas, remdamasis padalinių ataskaitomis ir RVG siūlymais, rengs bendrą Įstaigos Rizikos valdymo priemonių planą ateinantiems metams, kuris bus tvirtinamas direktoriaus įsakymu.

■ Rizikos valdymo rezultatai bus pristatomi Vadybos vertinamosios analizės metu.

■ **Koregavimas:**

■ Esant poreikiui (pasikeitus išorės ar vidaus aplinkybėms, nepasiekus planuotų rezultatų), Strateginis planas gali būti peržiūrimas ir koreguojamas, atsižvelgiant į steigėjo formuojamos politikos aspektus.

■ Strateginio plano ir su juo susijusio Rizikų valdymo plano įgyvendinimo progresas bus vienas iš kasmetinio veiklos vertinimo objektų.