

PATVIRTINTA

Valstybinės teismo medicinos tarnybos
direktorius

2026 m. birželio 18 d. įsakymu Nr. V-35

VALSTYBINĖ TEISMO MEDICINOS TARNYBA



Strateginis veiklos planas 2025–2028 m.

TURINYS

IVADAS	4
SANTRAUKA VADOVAMS	7
VIZIJA, MISIJA IR VERTYBĖS	9
1. APLINKOS ANALIZĖ	10
1.1. Išorinės aplinkos analizė (PESTEL)	10
1.2. Vidinės aplinkos analizė (SSGG)	13
2. STRATEGINIAI TIKSLAI 2025–2028m.	16
3. STRATEGINIO PLANAVIMO PROCESAI IR PAGRINDINIAI VEIKLOS RODIKLIAI (KPI)	17
4. VEIKLOS KRYPTYS IR INICIATYVOS (VEIKSMŲ PLANAS) 2025–2028 m.	20
5. IŠTEKLIŲ POREIKIS	23
5.1. Finansiniai ištekliai	23
5.2. Žmogiškieji ištekliai	24
5.3. Technologiniai ir materialiniai ištekliai	25
6. RIZIKŲ VALDYMAS	26
6.1. Rizikos valdymo sistema ir procesas	26
6.2. Pagrindinės rizikų grupės ir valdymo kryptys 2025–2028 m.	27
7. FINANSINĖS PROGNOZĖS	31
7.1. Prognozavimo prielaidos	32
7.2. Finansavimo scenarijai 2026–2028 m.	33
8. DARNAUS VYSTYMOSI ASPEKTAI	35
9. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA IR VERTINIMAS	37

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 įžvalgos 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.

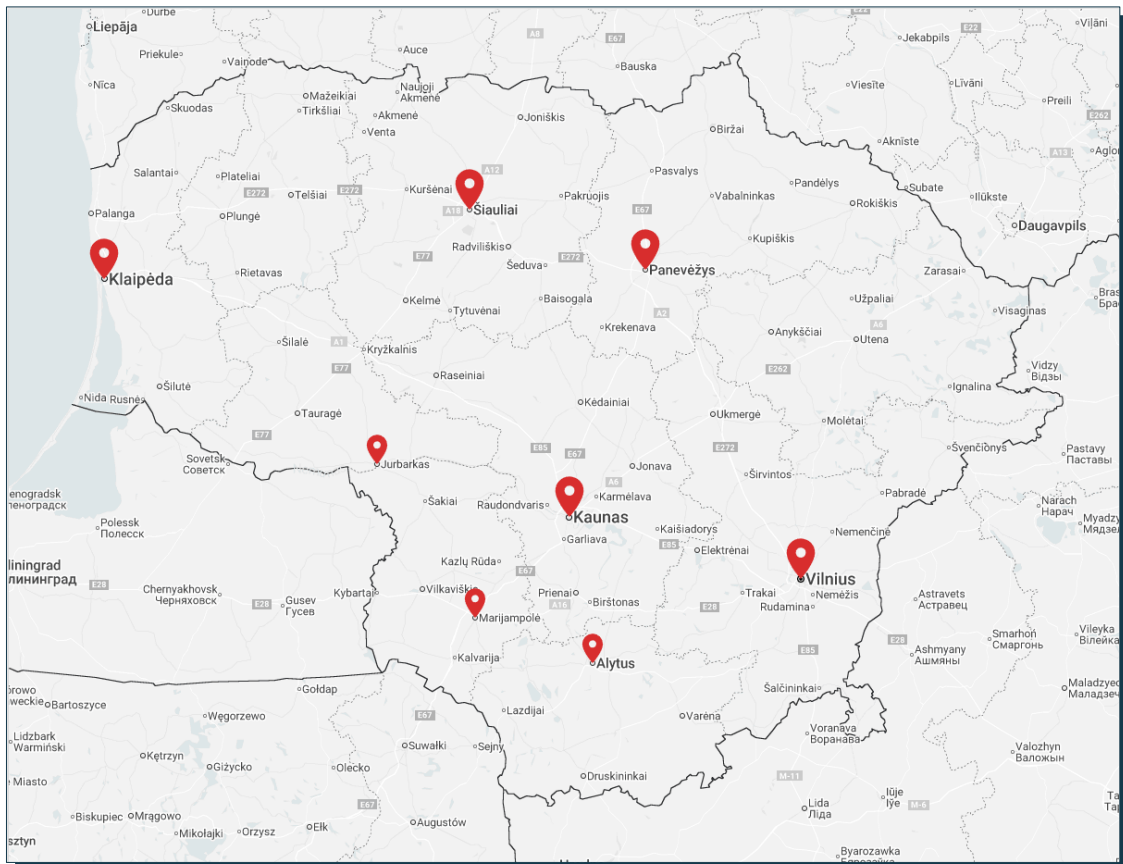
Strateginio plano tikslas – nustatyti Tarnybos veiklos kryptis, tikslus ir priemones jiems pasiekti per ateinančius keturis metus, siekiant užtikrinti efektyvių, kokybiškų ir šiuolaikinius standartus atitinkančių teismo medicinos paslaugų teikimą, prisidedant prie teisingumo užtikrinimo Lietuvoje.

Apie įstaigą. 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.

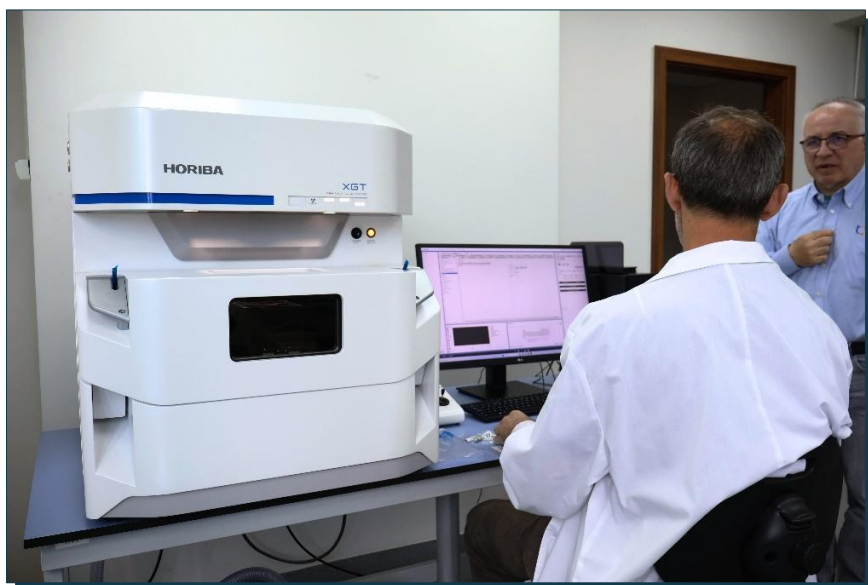
VTMT ekspertiniai padaliniai įsikūrę (1 pav.):

- 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.). Ši akreditacija oficialiai patvirtina mūsų laboratorijų techninę kompetenciją, darbuotojų profesionalumą ir naudojamos įrangos tikslumą. Klientams tai garantuoja, kad visi pas mus atliekami tyrimai bei bandymai atitinka griežčiausius kokybės reikalavimus, o jų rezultatai yra objektyvūs ir patikimi



3 pav. VTMT akreditavimo pažymėjimas

SANTRAUKA VADOVAMS

Nuo 2024 metų vasaros, kai pradėjau eiti Tarnybos direktoriaus pareigas, man teko išskirtinė garbė prisijungti prie kolektyvo, kurio dešimtmečiais brandintas palikimas ir kasdienis darbas yra neatsiejami nuo didžiulės atsakomybės bei tarnavimo teisingumui. Kartu orientavomės į veiklos stabilizavimą ir efektyvumo didinimą. Teismo ekspertų savarankiškumas ir asmeninė atsakomybė už išvadas yra aiškiai apibrėžti LR Teismo ekspertizės įstatyme, todėl mūsų, kaip vadovybės, užduotis – sudaryti tinkamas sąlygas šiam darbui atlikti.

2025-ieji Tarnybai tapo perėjimo į strateginio augimo etapą metais. Jei pirmuoju laikotarpiu sprendėme pradinis organizacinius iššūkius (įskaitant funkcijų centralizavimo ir etatų mažinimo pasekmes), tai dabar jau veikiame pagal patvirtintą ilgalaikę įstaigos strategiją.

Procesų modernizavimas ir efektyvumas. Tarnyba yra pagal tarptautinį standartą akredituota įstaiga, o tai liudija apie mūsų veiklos patikimumą. Siekdami, kad kiekvienas specialistas matytų „didįjį poveiklą“ ir suprastų savo asmeninį indėlį valdant rizikas, nuosekliai diegiame procesinį valdymą ir kokybės vadybos principus:

■ **LEAN metodika.** Pradiniai jos diegimo žingsniai peraugo į realius rezultatus – optimizuojame išteklius, trumpiname tyrimų atlikimo terminus ir geriname paslaugų kokybę.

■ **Skaitmenizacija.** Tęsiame IT infrastruktūros modernizavimą, kad vidiniai procesai reikalautų mažiau rankinio darbo.

■ **Vizualinis identitetas.** 2025 m. atnaujintas įstaigos logotipas ir įvaizdis atspindi struktūrinius pokyčius – Tarnyba tampa modernesnė tiek viduje, tiek bendraudama su išore.

Organizacinė kultūra ir bendradarbiavimas. Sistemingas rizikų vertinimas ir aplinkos analizė Tarnyboje buvo atliekami ir anksčiau, tačiau dabar siekiame, kad kiekvienas specialistas aiškiai suprastų savo asmeninį indėlį į bendrą rezultatą. Suprasdamas, kad struktūriniai pokyčiai sukelia natūralų darbuotojų nerimą, vertinu kolektyvo susitelkimą ir kantrybę diegiant naujoves. Konstruktivus dialogas su Sveikatos apsaugos ministerija (toliau – SAM) bei kitais partneriais jau davė racionalių sprendimų dėl ekspertų atlyginimų didinimo ir kitų motyvacinių priemonių. Tai padeda užtikrinti įstaigos veiklos stabilumą.

Ateities gairės ir tęstinumas. Nors pagal Strateginio valdymo įstatymą nesame įpareigoti rengti atskiro daugiamečio plano, šis atnaujintas Strateginis veiklos planas yra būtinas mūsų pačių aiškumui ir kryptingam judėjimui. Pagrindinis dokumento siekis išlieka tas pats, t. y. palaipsniui kurti tokią aplinką, kurioje kiekvienas darbuotojas aiškiai jaustų ir žinotų, jog jo

indėlis yra svarbus. Pagrindiniai tikslai taip pat išlieka tie patys, keičiasi tik jų įgyvendinimo priemonės:

- procesų skaitmenizavimas ir IT sprendimų plėtra;
- naujų tyrimo metodų laboratorijose diegimas;
- darbuotojų kompetencijų kėlimas ir vidinės kultūros stiprinimas;
- atviras ir profesionalus bendradarbiavimas su teisėsaugos bei mokslo institucijomis.

Esu įsitikinęs, kad kartu sutelkę jėgas, mes galime sėkmingai įgyvendinti šį planą ir sustiprinti 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:

 PROFESIONALUMAS	 SAŽININGUMAS	 PAŽANGA
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
 POLITINIAI VEIKSNIAI (P)		
- SAM, kaip steigėjo, politika ir prioritetai. - Bendradarbiavimas su vidaus / užsienio institucijomis. - ES reikalavimai. - Valstybės biudžetas.	- Procesų tobulinimas. - Kompetencijų stiprinimas. - Tarptautinis bendradarbiavimas. - Finansavimo didinimas. - Prestižo didinimas. - Įvaizdžio gerinimas.	- Politinis nestabilumas. - Biudžeto mažinimas. - Akreditacijos praradimas. - Reputacijos pakenkimo rizika. - Teismų ir teisėsaugos institucijų reformų poveikis.
 EKONOMINIAI VEIKSNIAI (E)		
- Valstybės biudžeto finansavimas. - Infliacijos ir energijos kainų poveikis veiklos sąnaudoms. - Galimybės pritraukti ES ar kitų fondų lėšas projektinei veiklai. - Migracija.	- ES fondai modernizacijai. - Papildomas finansavimas. - Ekonomikos augimo naudų panaudojimas.	- Biudžeto mažinimas. - Tiekimo grandinių sutrikimai. - Technologinis atsilikimas. - Specialistų trūkumas.
 SOCIALINIAI VEIKSNIAI (S)		
Visuomenės lūkesčiai dėl skaidrumo ir ekspertizių kokybės.	- Skaidrumo stiprinimas. - Bendradarbiavimas su universitetais.	Reputacinė rizika (pasitikėjimo mažėjimas).

■ Demografiniai pokyčiai ir jų įtaka darbuotojų struktūrai bei paslaugų poreikiui. ■ Alkoholio, narkotinių ir psichoaktyvių medžiagų vartojimo, smurto, savižudybių tendencijos ir jų įtaka tyrimų sudėtingumui. ■ Reputacija.	■ Įvaizdžio gerinimas. ■ Geresnė komunikacija. ■ Jaunų specialistų pritraukimas.	■ Specialistų trūkumas. ■ Didėjantis darbo krūvis.
 TECHNOLOGINIAI VEIKSNIAI (T)		
■ Sparti teismo medicinos technologijų, tyrimo metodų, įrangos pažanga. ■ Skaitmenizacijos, dirbtinio intelekto, debesų kompiuterijos galimybės ir iššūkiai. ■ Kibernetinio saugumo grėsmės ir poreikis nuolat atnaujinti informacinių technologijų (IT) sistemas. ■ Informacinių sistemų (pvz., IBPS, „Kontora“) plėtra ir integracija.	■ Naujos technologijos ir tyrimų metodai. ■ Procesų optimizavimas. ■ Skaitmenizavimas. ■ Efektyvesnis duomenų valdymas.	■ Didelės investicijos. ■ Kibernetinės atakos. ■ Kompetencijos trūkumas. ■ Žmogiškosios klaidos, interpretuojant dirbtinio intelekto duomenis.
 APLINKOSAUGINIAI VEIKSNIAI (E)		
■ Žaliųjų pirkimų, atliekų tvarkymo, energinio efektyvumo reikalavimai ir tvarumo principų taikymas veikloje.	■ Tvarūs sprendimai. ■ Efektyvesnis resursų naudojimas. ■ Reputacijos stiprinimas.	■ Papildomos finansinės sąnaudos. ■ Atliekų tvarkymo sudėtingumas. ■ Sankcijų rizika. ■ Procesų apsunkinimas.

		■ Administracinė našta.
 TEISINIAI VEIKSNIAI (L)		
■ Teisės aktų ir standartų pokyčiai. ■ Biudžetinių įstaigų ir darbo teisės reguliavimas. ■ Viešųjų pirkimų teisinis reguliavimas ir pokyčiai. ■ Asmens duomenų ir informacijos apsaugos reikalavimai.	■ Procesų tobulinimas. ■ Prestižo ir skaidrumo stiprinimas. ■ Darbuotojų gerovės užtikrinimas. ■ Duomenų saugumo stiprinimas.	■ Papildomos išlaidos. ■ Administracinė našta. ■ Neatitikimų rizika. ■ Reputacijos rizika. ■ Sankcijų rizika.

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 žmogiškųjų 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 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):

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

3. STRATEGINIO PLANAVIMO PROCESAI IR PAGRINDINIAI VEIKLOS UŽDAVINIAI

Šiame skyriuje pateikiami pagrindiniai ir apibendrinti Tarnybos veiklos uždaviniai, kurie įgyvendinami per aktualius rodiklius (angl. *Key Performance Indicators, KPI*). Ši struktūruota sistema apima visus lygmenis, nuo Vyriausybės Programos nacionalinių prioritetų ir SAM Metinio Veiklos Plano tikslų, iki strateginių sprendimų, pagrįstų analizėmis ir vertinimais. Šie strateginiai tikslai ir uždaviniai yra detalizuojami bei priskiriami procesų šeimininkams, skyrių vedėjams ir galiausiai virsta individualiais darbuotojų tikslais, užtikrinant nuoseklų rodiklių įgyvendinimą ir stebėjimą (4 pav.).



4 pav. Strategija nuo Vyriausybės iki kiekvieno VTMT darbuotojo

Svarbu pabrėžti, kad rezultatų stebėsenos pagrindą sudarys kasmetiniame Tarnybos veiklos plane detalizuoti uždaviniai, jų įgyvendinimo priemonės bei terminai, papildantys bendruosius veiklos rodiklius.



ST1

UŽTIKRINTI AUKŠTĄ EKSPERTINĖS VEIKLOS KOKYBĘ IR EFEKTYVUMĄ

- 1) Atlikti laiku ir kokybiškai ekspertizes ir tyrimus (2025–2028 m.).
- 2) Užtikrinti kokybės vadybos sistemų atitiktį tarptautiniams standartams (2025–2028 m.).
- 3) Palaikyti akreditavimo procesą pagal tarptautinį LST EN ISO/IEC 17025:2018 standartą (2025–2028 m.).
- 4) Užtikrinti kokybės vadybos sistemų atitiktį tarptautiniams standartams (2025–2028 m.).
- 5) Diegti LEAN metodiką atskirose veiklos srityse šalinant vertės neturinčius procesus ir veiklas (2025–2028 m.).
- 6) Vykdyti užsakovų atsiliepimų apie VTMT teikiamas paslaugas vertinimą (2025–2028 m.).
- 7) Dalyvauti Europos palyginamųjų tyrimų tarplaboratorinėje patikroje (2025–2028 m.).
- 8) Užtikrintas pasyvusis budėjimas einamųjų metų bėgyje (2025–2028 m.).



ST2

MODERNIZUOTI TARNYBOS VEIKLĄ PASITELKiant INOVACIJAS IR SKAITMENIZACIJĄ

- 1) Įdiegti naujus tyrimo metodus (2025–2028 m.).
- 2) Atnaujinti IT programinę įrangą, užtikrinant kibernetinį saugumą (2025–2028 m.).
- 3) Skaitmenizuoti veiklos procesus ir diegti vidines informacines sistemas (2025–2028 m.).
- 4) Vykdyti savalaikį SABIS sistemos naudotojų mokymą, sistemos priežiūrą ir procesų tobulinimą (2025–2028 m.).
- 5) Užtikrinti dokumentų valdymo sistemos (DVS) „Kontora“ efektyvų naudojimą ir priežiūrą (2025–2028 m.).
- 6) Diegti IBPS sistemą, vykdyti darbuotojų apmokymą bei savalaikę sistemos priežiūrą ir procesų tobulinimą (2025–2027 m.).
- 7) Rengti ir įgyvendinti projektines veiklas (2025–2028 m.).
- 8) Skaitmenizuoti veiklos procesus ir diegti vidines informacines sistemas (2025–2028 m.).



ST3

STIPRINTI ŽMOGIŠKĄJĮ KAPITALĄ IR FORMUOTI MOTYVUOTĄ KOMANDĄ

- 1) Rengti teismo ekspertus bei ugdyti jų kompetenciją (2025–2028 m.).
- 2) Ugdyti darbuotojų kompetencijas, organizuojant sistemingus mokymus ir kvalifikacijos tobulinimą (2025–2028 m.).
- 3) Užtikrinti tinkamą personalo dokumentacijos tvarkymą ir personalo valdymo procesų įgyvendinimą (t. y. tvarkyti ir atnaujinti personalo dokumentaciją bei valdymo procesus) (2025–2028 m.).
- 4) Atlikti darbuotojų gerbūvio vertinimą (t. y. vykdyti tyrimą ir pateikti ataskaita su išvadomis ir rekomendacijomis) (2026–2028 m.).



ST4

- 1) Vykdyti teismo ekspertizių (tyrimų) užsakovų ir kitų suinteresuotų asmenų švietimą ekspertizių atlikimo klausimais (2025–2028 m.).
- 2) Efektyvinti komunikaciją ir informacijos sklaidą įstaigos viduje ir išorėje (2025–2028 m.).

VYSTYTI KONSTRUKTYVŲ BENDRADARBIAVIMĄ IR DIDINTI TARNYBOS ŽINOMUMĄ	
 ST5 UŽTIKRINTI TVARIĄ IR RACIONALIĄ TARNYBOS FINANSINĘ VEIKLĄ	1) Veiklos valdymo išlaidų optimizavimas, atveriantis galimybes stiprinti prioritetines tarnybos veiklos sritis (2025–2028 m.). 2) Užtikrinti VTMT ūkinę veiklą, materialinių vertybių priežiūrą ir tinkamą darbo sąlygų palaikymą (2025–2028 m.).

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.**

Metai Tikslai	2025–2026	2027	2028
 ST1 UŽTIKRINTI AUKŠTĄ EKSPERTINĖS VEIKLOS KOKYBĘ IR EFEKTYVUMĄ	■ Užtikrinti Valstybinės teismo medicinos tarnybos metinio veiklos plano užduočių sėkmingą vykdymą. ■ Palaikyti akreditavimo procesą pagal LST EN ISO/IEC 17025:2018 standartą. ■ Tęsti LEAN metodikos diegimą kituose procesuose. ■ Optimizuoti veiklos valdymo išlaidas, perskirstant lėšas prioritetinėms sritims. ■ Pasirengti ir siekti LST EN ISO 9001:2015 standarto sertifikavimo (VTMT 2024 m. veiklos ataskaita).	■ Atlikti vidaus auditus ir peržiūras pagal ISO 17025 ir ISO 9001 standartus. ■ Pasirengti ir siekti LST EN ISO 9001:2015 standarto sertifikavimo. ■ Plėsti akredituotų metodų sritį, atsižvelgiant į poreikius.	■ Pasiekti nustatytą LEAN metodikos diegimo brandos lygį. ■ Gautas LST EN ISO 9001:2015 standarto sertifikatas. ■ Užtikrinti kokybės vadybos sistemų tvarumą ir nuolatinį gerinimą.

	■ Nuolat peržiūrėti ir tobulinti mirusiųjų priėmimo, ėminių paėmimo, tyrimų atlikimo, rezultatų teikimo ir patikimumo užtikrinimo procedūras, įgyvendinant Rizikų valdymo plane numatytas kontrolės priemones.		
 ST2 MODERNIZUOTI TARNYBOS VEIKLĄ PASITELKIANČIAS INOVACIJAS IR SKAITMENIZACIJĄ	■ Plėtoti informacinių technologijų, skaitmenizavimo iniciatyvas. ■ Pritaikyti naujus tyrimo metodus ekspertinėje praktikoje. ■ Įgyvendinti kibernetinio saugumo reikalavimus, atnaujinant IT programinę įrangą. ■ Diegti procesų skaitmenizavimą (IBPS integracija). ■ Stiprinti IT infrastruktūros ir įrangos priežiūrą, atnaujinimą ir saugumą, įgyvendinant Rizikų valdymo plane numatytas priemones.	■ Tęsti procesų skaitmenizavimą ir automatizavimą, įskaitant sąsajų su IBPS plėtrą. ■ Įdiegti naujus tyrimo metodus atsižvelgiant į kintančias narkotinių medžiagų vartojimo tendencijas ir technologinę pažangą.	■ Pasiekti aukštą skaitmenizavimo lygį Tarnybos procesuose. ■ Užtikrinti nuolatinį technologinį atsinaujinimą ir atitiktį kibernetinio saugumo standartams. ■ Atnaujinti IT įrangą ir infrastruktūrą pagal poreikį ir finansines galimybes.
 ST3 STIPRINTI ŽMOGIŠKĄJĮ KAPITALĄ IR FORMUOTI MOTYVUOTĄ KOMANDĄ	■ Kelti darbuotojų kvalifikaciją (skatinant dalyvavimą įvairiuose mokymuose). ■ Mažinti teismo ekspertų trūkumą. ■ Organizuoti specializuotus mokymus, skirtus pasirengti dirbti ekstremalių situacijų metu. ■ Atnaujinti ir įgyvendinti žmogiškųjų išteklių politiką. ■ Sukurti ir įdiegti reguliaraus anoniminio darbuotojų grįžtamojo ryšio	■ Tęsti darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ir mokymus, ypatingą dėmesį skiriant naujų metodų įsisavinimui ir technologinėms kompetencijoms. ■ Įgyvendinti specialistų pritraukimo ir išlaikymo strategiją, įskaitant bendradarbiavimą su universitetais. ■ Plėtoti vidinę komunikaciją ir komandos formavimo iniciatyvas, skatinant darbuotojų įsitraukimą į pokyčius. ■ Organizuoti vadovavimo įgūdžių mokymus vadovams, siekiant gerinti	■ Užtikrinti pakankamą kvalifikuotų specialistų skaičių ir mažinti darbuotojų kaitą. ■ Sukurti tvarią nuolatinio profesinio tobulėjimo sistemą.

	(pvz., trumposios „pulso“ apklausos) rinkimo ir analizės mechanizmą.	tiesioginio vadovavimo kokybę ir įstaigos vadovybės vertinimą.	
 ST4 VYSTYTI KONSTRUKTYVŲ BENDRADARBIAVIMĄ IR DIDINTI TARNYBOS ŽINOMUMĄ	■ Efektyvinti ekspertinių tyrimų procesą, teikiant metodinę informaciją teisėsaugos ir kitoms institucijoms. ■ Dalyvauti Europos palyginamųjų tyrimų tarplaboratorinėje patikroje. ■ Vykdyti užsakovų atsiliepimų apie VTMT teikiamas paslaugas vertinimą.	■ Plėtoti bendradarbiavimą su mokslo ir kitomis įstaigomis, vykdant bendrus projektus ir / ar tyrimus. ■ Aktyviau dalyvauti tarptautinėse konferencijose ir organizacijų veikloje, dalinantis patirtimi ir pasiekimais. ■ Didinti Tarnybos veiklos viešinimą, formuojant teigiamą įvaizdį visuomenėje.	■ Sukurti tvarius partnerystės ryšius su pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis. ■ Pasiekti platų Tarnybos atpažįstamumą ir nepriekaištingą reputaciją kaip patikimos ir profesionalios institucijos.
 ST5 UŽTIKRINTI TVARIĄ IR RACIONALIĄ TARNYBOS FINANSINĘ VEIKLĄ	■ Užtikrinti žaliųjų pirkimų vykdymą. ■ Racionaliai planuoti ir naudoti biudžeto lėšas, užtikrinant skaidrumą.	■ Ieškoti galimybių pritraukti ES ar kitų fondų lėšas infrastruktūros modernizavimui ir projektams, mažinant finansavimo trūkumo riziką. ■ Peržiūrėti ir optimizuoti Tarnybos veiklos sąnaudas, neprarandant paslaugų kokybės.	■ Siekti finansinio stabilumo ir pakankamo finansavimo strateginiams tikslams įgyvendinti.

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. 2026 m. SAM plane numatyti asignavimai – 9 903,30 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).

- 2025 m. pabaigoje – užimtų pareigybių skaičius 211,25 , o viso patvirtintų pareigybių – 232. Didelis iššūkis – teismo medicinos ekspertų (gydytojų) trūkumas (7 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 2002–2008 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

Tarnyboje 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

Tarnybos 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 (toliau – RVG) veiklą, rengia bendrą įstaigos Rizikos valdymo priemonių planą.

■ **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.

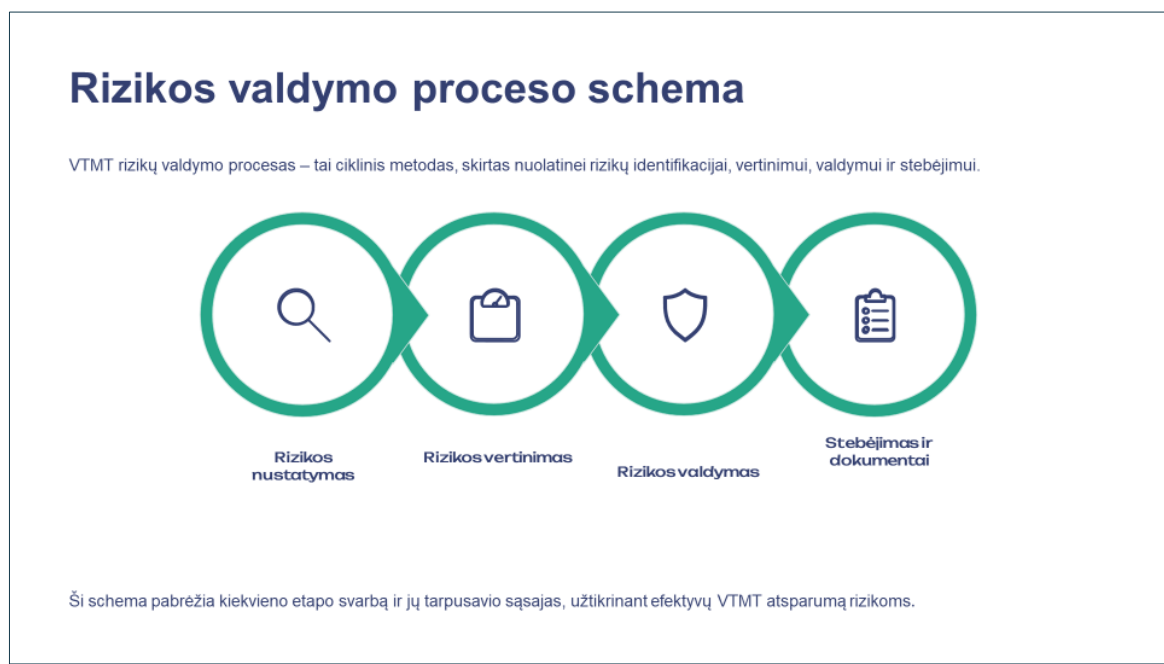
2. Rizikų analizė ir vertinimas. Rizikos klasifikuojamos: vidaus / išorės, planavimo, atitikties, procesų / veiklos). Kiekvienos rizikos tikimybė vertinama penkių balų skalėje

(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 2026–2028 m.

Remiantis atlikta rizikų analize ir parengtu Rizikos valdymo priemonių planu 2026 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

2026 metai: pagal SAM patvirtintus maksimalius valstybės biudžeto asignavimų limitus, bendra asignavimų suma – 9 903,30 tūkst. Eur. Iš jų darbo užmokesčiui (DU) – 9 208,00 tūkst. Eur. Kitos lėšos – prekėms, paslaugoms, investicijoms. Pajamų įmokos planuojamos apie 200 tūkst. Eur

2026–2029 metai:

■ 2026–2029 m. laikotarpiu galimas neprognozuojamas darbo užmokesčio fondo augimas. Pažymėtina, kad bendrą fondo dinamiką minėtu periodu lems keli veiksniai:

■ Pirma, bus siekiama reaguoti į bazinio atlyginimo dydžio pokyčius, siekiant išlaikyti darbo užmokesčio struktūros teisingumą bei darbuotojų motyvaciją.

■ Antra, svarbią įtaką turės 2026 m. įsigalioję teisės aktų pakeitimai, susiję su darbo užmokesčio struktūros suvienodinimu (darbo užmokesčio komponentų santykio reglamentavimu). Šis veiksnys šiame laikotarpyje išlieka kritinis, nes reikalauja nuolatinio visų darbuotojų kategorijų atlyginimo schemų bei papildomų išmokų sistemos derinimo su naujai įtvirtintais standartais.

■ 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 207 darbuotojų, o tai lemia didelius kasdienius 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.

7.1. Prognozavimo prielaidos

Makroekonominiai rodikliai:

Rodiklis	2026	2027	2028	2029	Šaltinis
Infliacija (%)	3,5	3,0	2,5	2,0	Finansų ministerijos prognozės
MMA augimas (%)	10-12	5-7	5-7	3-5	Vyriausybės programa, trišalė taryba

Energijos kainų pokytis (%)	5-8	3-5	2-4	0-2	Rinkos analizė, Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos prognozės
Viešojo sektoriaus darbo užmokesčio augimas (%)	8-10	6-8	5-7	2-4	Valstybinio socialinio draudimo fondo statistika, Finansų ministerijos duomenys

Instituciniai veiksniai:

- **2026 m.** Darbo užmokesčio struktūros suvienodinimo teisės aktų įsigaliojimas (prognozuojamas poveikis: +6-7 % DU fondui).
- **Darbuotojų skaičius.** Daugiau nei 207 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, o ekspertui – 40 val. per metus.

7.2. Finansavimo scenarijai 2026–2028 m.

Prekių ir paslaugų finansavimo prognozės pagal optimistinį scenarijų (Eur)

Kategorija	2026	2027	2028	2029	Pagrindimas
Komunalinės paslaugos	123 000	+2 %	+2 %	+3 %	Energijos kainų augimas, didelis patalpų plotas
Laboratorinės medžiagos	258 000	+8 %	+6 %	+3 %	Nauji metodai, tyrimų apimčių augimas
Kitų prekių ir paslaugų įsigijimo išlaidos	80 000	+5 %	+4 %	+3 %	Darbuotojų kasdieniai poreikiai
VISO	461 000				

Išvados ir laukiami rezultatai (2027–2029 m. laikotarpiui)

Remiantis prognozuojamu išlaidų planu, kurio bazinis 2026 m. krepšelis sudaro 461 000 Eur, numatomi šie rezultatai:

- **Griežta komunalinių išlaidų kontrolė.** Numatytas minimalus 2-3 % metinis augimas komunalinėms paslaugoms (pradedant nuo 123 000 Eur bazės 2026 m.) rodo, kad Tarnyba planuoja optimizuoti didelio ploto patalpų išlaikymą. Šis augimas padengs tik būtiniausius tarifų pokyčius, užtikrinant nepertraukiamą infrastruktūros veikimą.

- **Veiklos tęstinumas ir technologinė plėtra.** Nepaisant griežtos disciplinos, prioritetas teikiamas laboratorinių tyrimų kokybei. Tai leis išlaikyti turimas akreditacijas ir kasmet įdiegti po 1-2 naujus tyrimų metodus.
- **Veiklos efektyvumo didinimas.** Tikslingas lėšų paskirstymas prekių ir paslaugų įsigijimui (įskaitant laboratorines medžiagas ir įrangos priežiūrą) leis 20 % sumažinti įrangos gedimų skaičių. Tai stabilizuos tyrimų procesus ir sumažins nenumatytų remonto darbų riziką.
- **Finansinis stabilumas.** Parengtas planas numato, kad visos numatytos sutartys ir veiklos bus vykdomos griežtai laikantis patvirtinto biudžeto, be papildomų finansavimo prašymų einamųjų metų eigoje.

Socialiniai įsipareigojimai ir darbuotojų motyvacija:

- Numatomas kolektyvinės sutarties įsipareigojimų įvykdymas, užtikrinant darbuotojams saugią ir tinkamai aprūpintą darbo aplinką.
- Tikimasi 25 % darbuotojų pasitenkinimo augimo, kuris bus siejamas ne su tiesioginiu baziniu darbo užmokesčio kėlimu (kuris lieka priklausomas nuo ministerijos ir profsąjungų susitarimo), o su darbo procesų stabilumu, šiuolaikiškomis darbo priemonėmis bei aiškia įstaigos finansine perspektyva.

8. DARNAUS VYSTYMOSI ASPEKTAI

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), 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 %, 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.** Tarnybos direktorius yra atsakingas už bendrą Strateginio plano įgyvendinimą. Direktoriaus pavaduotojai, padalinių vadovai yra atsakingi už konkrečių tikslų, uždavinių 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 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 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.