



Zavod Republike Slovenije
za transfuzijsko medicino

STRATEGIJA ZAVODA REPUBLIKE SLOVENIJE ZA TRANSFUZIJSKO MEDICINO 2010-2014

Direktor: Igor Velušček, univ. dipl. ekon.

Februar 2010

VSEBINSKO OBLIKOVALI (po abecedi):

prim. Irena Bričl, dr. med., spec. trans. med.
dr. Dragoslav Domanović, dr. med., spec. trans. med.
Marjana Rus Iskra, mag. farm., spec. oblik. zdr.
doc. dr. Matjaž Jeras, mag. farm.
doc. dr. Blanka Vidan Jeras, mag. farm., spec. preiz. zdr.
doc. dr. Miomir Knežević, univ. dipl. biol.
Milan Kojterer, univ. dipl. inž. elek.
Iztok Krumpak, univ. dipl. prav.
Sašo Peterlin, univ. dipl. ekon.
prim. Marjeta Potočnik, dr. med., spec. trans. med.
izr. prof. dr. Primož Rožman, dr. med., spec. trans. med.
Snežna Levičnik Stezinar, dr. med., spec. trans. med.
Anamarija Sustič, univ. dipl. inž. elekt.
prof. dr. Vladka Čurin Šerbec, univ. dipl. kem.
Apolonija Uran, mag. farm., spec. preiz. zdr.
Igor Velušček, univ. dipl. ekon.
Nataša Zupanič, univ. dipl. ekon., spec.

KAZALO

1. POSLOVNI MODEL ZAVODA ZA TRANSFUZIJSKO MEDICINO (POVZETEK STRATEGIJE).....	3	6. VIZIJA ZAVODA RS ZA TRANSFUZIJSKO MEDICINO.....	21
2. UVOD	7	7. STRATEŠKE USMERITVE, CILJI IN KAZALNIKI.....	22
3. STRATEŠKA ANALIZA	8	7.1. KLJUČNE STRATEŠKE USMERITVE (STRATEŠKE TEME)	23
3.1. DOLGOROČNA SCENARIJA RAZVOJA TRANSFUZIJSKE DEJAVNOSTI 8		7.2. STRATEŠKA MAPA ZTM (KLJUČNI CILJI PO ŠTIRIH RAVNEH V SISTEMU URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV).....	24
3.2. SREDNJEROČNI SCENARIJI ZUNANJIH OKOLIŠČIN ZA ZAVOD RS ZA TRANSFUZIJSKO MEDICINO	11	7.3. KLJUČNI STRATEŠKI URAVNOTEŽENI KAZALNIKI IN NJIHOVE PROJEKCIJE (KAZALNIKI MERJENJA USPEŠNOSTI URESNIČEVANJA STRATEGIJE).....	25
3.3. ANALIZA ODJEMALCEV	12	8. STRATEŠKI PROJEKTI.....	30
3.4. ANALIZA INSTITUCIJ ZA PRIMERJAVO (KONKURENTI, POTENCIALNI KONKURENTI, ZGLEDI).....	13	8.1. PROJEKT: IZGRADNJA NOVE STAVBE	31
3.5. SINTEZA NOTRANJE ANALIZE: PIRAMIDA ZAGOTAVLJANJA PREDNOSTI ZA ODJEMALCE	15	8.2. PROJEKT: REORGANIZACIJA NACIONALNE TRANSFUZIJSKE SLUŽBE – 1. FAZA	32
3.6. PORTFELJSKA ANALIZA DEJAVNOSTI GLEDE NA ŠTEVILO ZAPOSLENIH.....	16	8.3. PROJEKT: REORGANIZACIJA ZAVODA ZA TRANSFUZIJSKO MEDICINO	34
3.7. PORTFELJSKA ANALIZA DEJAVNOSTI GLEDE NA REALIZACIJO.....	17	8.4. PROJEKT: VZPOSTAVITEV SLOVENSKEGA TRANSFUZIJSKEGA ENOTNEGA INFORMACIJSKEGA SISTEMA - STEISI.....	35
3.8. PSPN (SWOT) ANALIZA.....	18	8.5. PROJEKT: VZPOSTAVITEV DEJAVNOSTI TERAPEVTSKIH STORITEV IN NAPREDNEGA ZDRAVLJENJA – ODDELEK ZA NAPREDNA ZDRAVLJENJA (ONZ)	37
4. TEMELJNE STRATEŠKE DILEME	19	PRILOGA: STRATEŠKA MATRIKA	38
5. VREDNOTE IN POSLANSTVO ZAVODA RS ZA TRANSFUZIJSKO MEDICINO	20		
5.1. VREDNOTE	20		
5.2. POSLANSTVO	20		

1. POSLOVNI MODEL ZAVODA ZA TRANSFUZIJSKO MEDICINO (povzetek strategije)

V Zavodu za transfuzijsko medicino (ZTM) **v okviru javne zdravstvene mreže na nacionalni ravni na profesionalen in pregleden način zagotavljamo varno, kakovostno in učinkovito preskrbo s krvjo, krvnimi komponentami in zdravili iz krvi ter skrbimo za razvoj transfuzijske in transplantacijske medicine ter naprednega zdravljenja.** Smo zdravstvena ustanova posebnega nacionalnega družbenega pomena, ki deluje v javnem interesu. Skladno z zakonskimi predpisi izvajamo preskrbo s krvjo in krvnimi komponentami ter storitve, vezane na transplantacijske programe, na neprofiten način, ostale dejavnosti pa, skladno s Statutom, po načelu pridobitne dejavnosti. Naše osrednje sposobnosti so: izobraženost posameznikov, povezave s tujino (odprtost do vplivov iz tujine), kreativnost, prilagodljivost ter predanost ustanovi in stroki. Naše glavne primerjalne prednosti na nacionalni ravni so zelo dobro delujoč in pregleden sistem preskrbe s krvjo krvnimi komponentami in z zdravili iz krvi, celovit pregled nad celotno transfuzijsko verigo (od vene do vene) ter zavezanost vseh zaposlenih h kakovosti. Svoje delovanje temeljimo na naši vrednotah, ki so *varnost in kakovost, spoštljivost, zavezanost, odgovornost, sodelovanje, odprtost in preglednost ter vrhunska strokovnost in profesionalnost*. Notranje in zunanje nas povezuje ter vodi plemenito načelo (organizacijski podpis):

Človek človeku življenje.

Delujemo v dejavnosti, kjer so razvoj in priložnosti izjemni. To še posebej velja za področje naprednega zdravljenja (avtolognih, alogenskih in ksenogenskih transplantacij ter celičnih, tkivnih in genskih terapij). Vse pogostejša je uporaba nano- in »pametnih« materialov. Informatizacija celotne dejavnosti postaja vse pomembnejša in zahtevnejša. Krog strokovnjakov, ki delujejo na področju transfuzijske in transplantacijske medicine, je vse bolj interdisciplinaren. Zaradi prilagodljivosti potrebam in zahtevam

posameznih odjemalcev po celovitih storitvah in kakovostih proizvodih, ki velikokrat terjajo posebno ali celo osebno obravnavo, prihaja do vse večje specializacije znanj in potreb po racionalizaciji našega delovanja, seveda tudi z vse intenzivnejšim vključevanjem strokovnjakov v postopke zdravljenja na klinikah. Naša dejavnost zato zahteva vzpostavitev takšnih nacionalnih sistemov, ki temeljijo na oblikovanju poenotenih, javnih, transparentnih, visoko informatiziranih in kar najbolj racionalnih transfuzijsko-

transplantacijskih mrež, kakor tudi na spodbujanju, razvoju in vzdrževanju prostovoljnega neplačanega krvodajalstva, registrov prostovoljnih neplačanih darovalcev drugih vrst celic in tkiv, na popolni informatizaciji stroke, stalnem uvajanju visokih tehnologij, na ustreznih ravni mednarodnega sodelovanja in povezovanja v mednarodne mreže ter na interdisciplinarnem poglobljanju znanja. Po drugi strani pa razvoj dejavnosti spodbuja in omogoča nastajanje novih biotehnoloških podjetij (spin-off), ki bodo bodisi privatna ali pa bodo delovala v okviru javno-zasebnega partnerstva (neprofitni inštituti oz. zavodi). Na naši razvojni poti se nenehno soočamo z velikimi strokovnimi in organizacijskimi izzivi ter odgovornimi odločitvami, ki pa niso pomembne le za ZTM, temveč tudi za družbo v celoti, zato bomo pri svojem delovanju upoštevali javni interes.

Za prihodnje strateško obdobje smo si zastavili ambiciozne cilje. Do leta 2014 bomo postali prepoznaven in zgleden nacionalni, regionalni in evropski center odličnosti na področju transfuzijske medicine, transplantacije in naprednega zdravljenja. V razvoj ZTM (strateški projekti, nabava, nove dejavnosti, raziskave,...) bomo vlagali skladno s finančnimi možnostmi oz. sprejetimi poslovno - finančnimi načrti. Vse omenjene dejavnosti bomo opravljali v novih, sodobnih prostorih, ki bodo omogočali odlično organiziranost in ustrezne pogoje za delo. Za izvajanje strateških projektov bomo poiskali dodatne finančne vire v okviru javno-zasebnega partnerstva in črpanja namenskih sredstev iz evropskih skladov. Ker gledamo in delujemo dolgoročno, v naši viziji do leta 2025 predvidevamo, da bomo poleg izpolnitve ciljev za leto 2014 poskrbeli tudi za to, da bomo postali vodilni inštitut za razvoj, oblikovanje in implementacijo sodobnih medicinskih, farmacevtskih ter biotehnoloških dosežkov na vseh področjih našega dela, ki se bodo

razvijala predvsem v smeri popolne informatizacije, visoke tehnološke zahtevnosti in individualiziranega zdravljenja.

Naše ključne strateške usmeritve so:

- 1. Vodilna vloga, koordinacija in sodelovanje pri oblikovanju nacionalne politike preskrbe s krvjo, krvnimi komponentami in zdravili iz krvi ter pri načrtovanju in izdelovanju celičnih in tkivno-inženirskih pripravkov, namenjenih zdravljenju.**
- 2. Strokovni razvoj ter razvoj novih dejavnosti in storitev -** osredotočanje v tehnološki napredek in modernizacijo vseh vidikov preskrbe s krvjo in krvnimi pripravki, transplantacij tkiv in organov ter naprednih terapij, razvoj biobančništva in aplikativno usmerjene, znanstveno-raziskovalne dejavnosti, ki bo usmerjena v razvoj najučinkovitejših pristopov za vzpodbujanje prostovoljnega neplačanega krvodajalstva in darovanja drugih tkiv in celic; povečanje vloge transfuzijske medicine v kliniki in na področju vseh vrst transplantacij; zagotovitev vodilne vloge ZTM v okviru naprednega zdravljenja s celicami, genskih terapij in tkivnega inženirstva; vzpostavitev, vodenje in razvoj registrov prostovoljnih in neplačanih darovalcev celic in tkiv ter razvoj in vzpostavitev popolne informatizacije procesov, kakor tudi uvajanje visokih tehnologij. Na področju preskrbe z zdravili iz krvi je naša poglobljena usmeritev zagotavljanje visoko kakovostnih terapevtskih učinkovin, katerih pridobivanje bo teklo v skladu s politiko samozadostnosti in v okviru izpolnjevanja pogojev dobre proizvodne prakse (GMP). Pomembno strateško usmeritev ZTM predstavlja tudi zagotavljanje visoko kakovostnega izobraževanja in

nenehnega usposabljanja na vseh strokovnih področjih, poleg tega pa tudi sodelovanje naših strokovnjakov v mednarodnih projektih ekspertizah (evropski in nacionalni razvojni in raziskovalni projekti).

3. Zagotavljanje kakovosti, varnosti, operativne odličnosti in učinkovitosti - vodenje, vzdrževanje in nenehno izboljševanje celovitega sistema kakovosti ter doseganje najvišjih standardov na vseh področjih naših strokovnih dejavnosti (akreditacije), vključenost v sodobno evropsko in globalno organiziranost preskrbe s krvjo (nacionalna samozadostnost, kakovost in učinkovitost), v nacionalne in mednarodne transplantacijske programe ter v hitro se razvijajoče in izjemno obetavno interdisciplinarno področje naprednega zdravljenja s spremljajočimi dejavnostmi.

4. Razvoj organizacije in infrastrukture - posodobitev sedanje nacionalno neenovite dejavnosti preskrbe s krvjo in krvnimi pripravki po vzoru večine evropskih in drugih razvitih držav ter njena končna združitev v enovito nacionalno transfuzijsko-transplantacijsko mrežo s trajno razvojno-raziskovalno usmeritvijo v napredne celične, tkivne in genske terapije ter biobančništvo. Skladno z veljavno zakonodajo (ZPKrv1) ima ZTM nalogo promovirati sodobne strokovne standarde za osnovno področje svoje dejavnosti. Pri tem je naše osnovno vodilo stališče WHO in EU, da najbolj varno, kakovostno ter organizacijsko in finančno učinkovito organiziranost preskrbe s krvjo zagotavlja enovita oziroma centralizirana nacionalna transfuzijska služba. Zato ZTM zagovarja in podpira ustanovitev enovite Slovenske transfuzijske

službe (STS). Ta pa bi morala biti glede na omenjena načela javna, pregledna (transparentna) in neprofitna nacionalna organizacija, ki zagotavlja enako kakovost in varnost svojih proizvodov in storitev za vse državljane R Slovenije. Nenazadnje pa je vzpostavitev enovite slovenske transfuzijske službe zapisana tudi v Resoluciji o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2008-2013 »Zadovoljni uporabniki in izvajalci zdravstvenih storitev« (ReNPZV; Ur.l. št. 72/2008), ki jo je potrdil Državni zbor RS. Vzpostavili bomo sodobno notranjo organizacijsko strukturo (ZTM) ter v razvoj, kakovost in strokovno ter poslovno odličnost usmerjeno delovno kulturo, pridobili status vodilnega izvajalca nacionalnih in mednarodnih programov oziroma projektov (npr. nacionalni program samozadostnosti na področju preskrbe s krvjo in krvnimi pripravki, nacionalni program prenove enovitega transfuzijskega informacijskega sistema, nacionalni program biobančništva ter ohranitev in okrepitev ene od ključnih vlog v nacionalnih in mednarodnih programih transplantacije tkiv in organov) ter nenazadnje zgradili sodobno infrastrukturo (nova stavba ZTM), ki bo omogočala izvedbo vseh strateških projektov in zagotavljala pogoje za ustrezen razvoj tudi v prihodnosti.

Naše konkretne strateške cilje smo razvrstili po štirih ravneh oziroma vidikih delovanja strateške mape (viri, znanje in razvoj, organizacija ter uporabniki in druge interesne skupine). Za strateške cilje oziroma ravni smo razvili strateške kazalnike, za katere smo pripravili projekcije do leta 2014. Da bi dosegli zastavljene cilje, smo oblikovali 5 strateških projektov, ki jih bodisi že izvajamo ali pa jih bomo začeli uresničevati nemudoma. Ti strateški projekti so: Izgradnja nove stavbe, Reorganizacija nacionalne transfuzijske službe, Reorganizacija

ZTM, Prenova nacionalnega transfuzijskega informacijskega sistema ter Vzpostavitev dejavnosti terapevtskih storitev in naprednega zdravljenja. Ti projekti predstavljajo začetek naše strateško usmerjene poti, prepričani pa smo, da bomo v obdobju do leta 2014 izvedli še

nekaj inovativnih strateških projektov in aktivnosti, ki so že zapisane v strateški matriki. K njihovem udeležanju bodo pomembno prispevali prav vsi zaposleni.

Strategija ZTM je pripravljena tako, da omogoča *stalno spremljanje in uravnavanje njenega uresničevanja*. Pripravljeni sta:

A. METRIKA AKTIVNOSTI:

- **Strateška matrika** predstavlja okvir vseh aktivnosti in je osnova za letna načrtovanja oziroma predračunavanja. V njej so zapisane aktivnosti, kot jih vidimo danes. Pričakujemo lahko, da se bodo razmere spreminjale in da bomo posledično morali *dinamično spreminjati tudi matriko* (čeprav smo v osnovi zapisali usmeritve in aktivnosti za celotno strateško obdobje). V matriki lahko zaznamo tudi nabor možnih dodatnih strateških projektov, ki jih bomo morda oblikovali v predvidenem strateškem obdobju.
- **Strateški projekti** predstavljajo udeležanje strategije. Vsak strateški cilj, ki presega funkcijske okvire oziroma »meje organizacije«, uresničujemo s pomočjo enega ali več strateških projektov. V strategiji so zapisani samo tisti projekti, ki jih začnemo izvajati takoj. Ostale bomo oblikovali in predstavili takrat, ko jih bomo pričeli izvajati. V določenem času naj bi, zaradi obvladljivosti in realnosti izvedbe, v organizaciji ne bilo več kot 8 ali 9 aktivnih strateških projektov. Oblikovani naj bi bili tako, da trajajo od 3 do 24 mesecev, kar močno olajša njihovo spremljanje. Moč strateškega razmišljanja in dinamičnost izvajanja

strategije v posamezni organizaciji se kaže ravno v *dinamičnosti uvajanja in izločanja strateških projektov*.

B. METRIKA UČINKOV:

- **Sistem uravnoteženih kazalnikov** projiciranih do leta 2014, ki merijo elemente (ravni) v strateški mapi. Slednja predstavlja grafični povzetek strategije. Strateška mapa je tudi dobra osnova za preverjanje pokritosti ključnih strateških ciljev s projekti.

V Zavodu RS za transfuzijsko medicino bomo vsake tri mesece na posebnih strateških sestankih obravnavali uresničevanje strategije s spremljanjem metrike aktivnosti in metrike učinkov. Na teh sestankih bomo v strateški dokument vpisovali tudi novosti (npr. nove strateške projekte, izločanje neuspešnih, popravke napovedi, itd.). Vodstvo ZTM bo dvakrat letno poročalo Svetu Zavoda o uresničevanju strategije, predvsem o stanju na projektih in o drugih strateških aktivnostih ter o gibanju uravnoteženih kazalnikov. V kolikor bo potrebno, bomo posamezne pomembnejše projekte ali aktivnosti obravnavali tudi pogosteje.

2. UVOD

Strategija Zavoda za transfuizijsko medicino za obdobje do konca leta 2014 je pripravljena **v duhu koncepta strateškega razmišljanja**. Strateško razmišljanje je sposobnost predvidevanja oziroma razvijanja skupne vizije, njenega uresničevanja in učenja posamezne organizacije. Predstavlja nadgradnjo običajnega strateškega načrtovanja. Strateško načrtovanje je namreč bolj analitičen, konvencionalen in formalen proces, ki temelji na podatkih, gotovosti in strukturi. S strateškim razmišljanjem pa vključujemo fleksibilnost, kreativnost, intuicijo ter želje oziroma moč volje.

Proces nastajanja strategije:

- Individualni razgovori z udeleženci oziroma akterji v strateškem razmišljanju (september 2008).
- Prva strateška delavnica (oktober 2008).
- Druga strateška delavnica (oktober 2008).
- Tretja strateška delavnica (november 2008).
- Četrta strateška delavnica januar 2009).
- Seznanimatev članov Sveta zavoda s strategijo (april 2009)
- Peta strateška delavnica (oktober 2009).
- Individualne refleksije na osnutek strategije.
- Razgovor, dopolnjevanje in sprejetje strategije s strani ožjega vodstva (januar – marec 2009 in oktober 2009).
- Končna verzija strategije (november 2009).
- Predstavitev strategije zaposlenim (november 2009).
- Predstavitev strategije Ministrstvu za zdravje (november 2009).

Strateško razmišljanje ni le naloga direktorja ali ožjega vodstva, temveč mora prežemati celotno organizacijo. Osnovno načelo pri nastajanju vsake strategije je, da ljudje uresničujejo tisto, kar ustvarijo sami. Zato je pri vsebinskem oblikovanju strategije ZTM sodelovalo 16 ključnih managerjev in strokovnjakov, ki so v njeno pripravo vključili tudi večje število svojih sodelavcev. Za uresničevanje strategije pa je ključno, da jo s pomočjo ustreznega komuniciranja in predvsem preko izvajanja konkretnih delovnih nalog, ki temelji na vrednotah in sistemu odgovornosti, sprejmejo vsi zaposleni.

Strategija je pripravljena v skladu s **6 koraki strateškega razmišljanja**:

1. **Strateška analiza:** analiza sedanjega položaja ZTM in predvidevanje prihodnosti.
2. **Poslanstvo.**
3. **Vizija.**
4. Razvoj **Strateške matrike.**
5. **Cilji in strategija** (oblikovanje strateških usmeritev, strateških ciljev, strateške mape, uravnoteženih kazalnikov, strateških projektov in nalog).
6. **Spremljanje uresničevanja strategije:** uveljavitev formalnega strateškega procesa.

3. STRATEŠKA ANALIZA

3.1. Dolgoročna scenarija razvoja transfuzijske dejavnosti

SCENARIJ A: Globalizacija, morebitna privatizacija dela dejavnosti ter večanje pomena nacionalne samozadostnosti in enovitosti transfuzijske dejavnosti

S splošnim trendom globalizacije in odpiranjem nacionalnih meja bo v okviru EU zagotovljen prost pretok ljudi, blaga in storitev. Zato se bodo razširile tudi transnacionalne aktivnosti največjih transfuzijskih centrov, kar bo vplivalo predvsem na nove države članice, medtem ko bodo starejše in razvitejše poskrbele za ustrezno nacionalno zaščito tega področja.

S staranjem prebivalstva bo sicer vse manj krvodajalcev, vendar bo zaradi napredka v medicini tudi potreba po krvi in krvnih komponentah vse manjša. Zato se bodo izvajalci transfuzijske dejavnosti usmerili v zagotavljanje večjega deleža »dodane vrednosti« v svojih proizvodih in storitvah (npr. inovativnost na področju predelave krvi). Zmanjšal se bo obseg

Oblikovanje **dolgoročnih scenarijev** nam pomaga bolje razumeti negotovosti, ki so pred nami, ter njihov vpliv na razvoj dejavnosti. Zapisana sta v obliki kratkih in dopolnjujočih se zgodb, ki odgovarjajo na vprašanje o tem, **kakšna bo slika naše dejavnosti v letu 2025.**

Dolgoročna scenarija se v določenih delih dopolnjujeta, v drugih pa izključujeta. Pomagata nam identificirati *nosilce sprememb* oziroma tiste najpomembnejše elemente, ki bodo določali naravo bodočega okolja dejavnosti. S pomočjo dolgoročnih scenarijev lahko že danes identificiramo najpomembnejše silnice iz okolja, ki bodo v prihodnosti odločilno vplivale na spremembe v dejavnosti. V določeni meri jih skušamo vključiti v strateško razmišljanje že v strateškem obdobju do leta 2014.

porabe zdravil, pripravljenih iz krvi, povečal pa obseg uporabe tovrstnih humanih rekombinantnih terapevtskih pripravkov.

Sedanje transfuzijske ustanove bodo razširile svojo dejavnost in prevzele aktivnosti ustanov za pripravo, manipulacijo in shranjevanje tkiv in celic, namenjenih za zdravljenje, ter vse bolj pomembnih biobank. Bistveno večji bo tudi promet z različnimi medicinskimi pripomočki. Zaradi takšnih razmer bo razvoj dejavnosti izjemen, še posebej na področju razvoja in izvajanja naprednih terapij (celično in gensko zdravljenje, tkivno inženirstvo ter avtologne, alogenske in ksenogenske

transplantacije). Pričakujemo razvoj in uporabo umetnih nadomestkov za kri (okrog leta 2025), povečevala se bo tudi uporaba nano- in drugih »pametnih« materialov. Uvajanje visokih tehnologij, avtomatizacija in informatizacija dejavnosti bodo vse pomembnejše, dražje in zahtevnejše.

Majhne transfuzijske ustanove ne bodo kos finančnim in strokovnim zahtevam in se bodo primorane združevati v večje entitete. Poleg zahtevnega zagotavljanja ustreznih obratnih in razvojnih finančnih sredstev bo za izvajanje dejavnosti ključno tudi kritično število interdisciplinarnih strokovnjakov s pomembnimi komplementarnimi znanji. Zaradi vsega navedenega bo tako vedno bolj pomembna velikost posameznih transfuzijskih ustanov oziroma služb, zato se bodo posamezne

nacionalne združevale v regionalne oziroma mednarodne centre, ki bodo edini sposobni slediti zahtevam hitrega razvoja oziroma preobrazbe transfuzijske medicine.

Tudi regulativa bo vse bolj mednarodna oziroma poenotena, saj se bodo združevale tudi nacionalne agencije. Postala bo vse zahtevnejša, kar bo še dodatno otežilo obstoj manjših transfuzijskih centrov. Ob vsem tem bo prisoten tudi stalen pritisk privatnega oz. profitnega interesa za privatizacijo določenih delov dejavnosti, s čimer se bodo odpirala pomembna moralno-etična vprašanja. Dileme glede najprimernejšega razmerja javno/privatno bodo postajale vse večje, zato bodo na pomembni preizkušnji različne potencialne rešitve v okviru javno-zasebnega partnerstva.

SCENARIJ B: Personalizacija medicine ter vse večji pomen nudenja specifičnih proizvodov in storitev ob tesnem sodelovanju med izvajalci dejavnosti v okviru transfuzijske, transplantacijske in regenerativne medicine

Medicina bo postajala vse bolj personalizirana, saj bodo vedno večja pričakovanja in zahteve uporabnikov po specifični oziroma osebni obravnavi v smislu prognoziranja (genska analiza), svetovanja, diagnosticiranja in zdravljenja. Zato se bo med drugim hitro povečeval delež novih in že uveljavljenih diagnostičnih storitev v medicini. Ker bo zaradi staranja

prebivalstva vse manj primernih darovalcev organov, tkiv in celic, se bo tudi njim potrebno vse bolj osebno posvečati.



Strokovnjaki transfuzijske, transplantacijske in regenerativne medicine bodo postali standardni del timov, zadolženih za

načrtovanje in izvajanje zdravljenja na večjih oziroma uglednejših klinikah, saj bodo to narekovale vse večja specializacija znanja in potrebe po racionalni uporabi krvi, krvnih pripravkov, celic, tkivno-inženirskih proizvodov in različnih vrst presadkov. Vse boljše poučenim odjemalcem proizvodov in storitev bo potrebno še bolj približati poslanstvo, strokovne in razvojno-raziskovalne aktivnosti transfuzijskih in transplantacijskih centrov ter se tako v čim večji meri prilagoditi njihovim specifičnim zahtevam.

Nacionalni sistemi bodo zasnovani na poenotenih, javnih, transparentnih, celovito informatiziranih in kar najbolj racionalnih transfuzijsko-transplantacijskih mrežah, ki bodo temeljile na prostovoljnem in neplačanem krvodajalstvu, na registriranih prostovoljnih in neplačanih darovalcih ostalih vrst celic in tkiv, na popolni informatizaciji dejavnosti, uvajanju visokih tehnologij in avtomatizacije postopkov ter na obsežnem interdisciplinarnem znanju. Nacionalni centri bodo zaradi potreb po celovitosti obravnave odjemalcev, racionalizacije, obvladovanja celovitega sistema kakovosti ter kar najbolj ugodne konvergence znanj in tehnologij, poleg transfuzijske službe v ožjem pomenu besede, opravljali tudi druge dejavnosti, na primer: imunogenetske preiskave in ekspertize, povezane s transplantacijo, načrtovanje ter izvajanje imunomodulatornih posegov in drugih terapevtskih storitev,

celovito farmacevtsko ekspertizo, zahtevno imunološko in hematološko diagnostiko, diagnostično svetovanje s pomočjo telemedicine, storitve na področju klinične transfuzijske medicine in naprednega zdravljenja (celične terapije, tkivno inženirstvo), itd. Razvoj vse občutljivejših in natančnejših diagnostičnih metod bo temeljil predvsem na uvajanju različnih molekularno-bioloških tehnologij. Nujna bo tudi globoka vpetost omenjenih centrov v izobraževalne in raziskovalne sisteme na nacionalni kot tudi na mednarodni ravni. Ker bo razvoj znanosti izjemen, se bodo morali takšni centri v raziskovalno-razvojnem smislu skladno s svojimi možnostmi in lokalnimi specifikami, znotraj mednarodnega prostora do določene mere specializirati. Ker pa bodo odjemalci pričakovali celovite obravnave oziroma storitve, bo pomen mednarodnega sodelovanja vse večji.

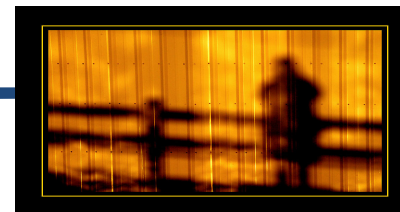
Razvoj dejavnosti bo v določenih segmentih dejavnosti omogočal tudi nastanek novih podjetij (spin-off). Ta bodo bodisi popolnoma privatna ali pa bodo delovala v javno-zasebnem partnerstvu (npr. neprofitni inštituti oziroma zavodi), ki bodo večino svojih presežkov vlagala nazaj v dejavnosti javnega pomena.

3.2. Srednjeročni scenariji zunanjih okoliščin za Zavod RS za transfuzijsko medicino

Srednjeročni scenariji ocenjujejo prihodnje možnosti v odvisnosti od zunanjih dejavnikov. Narejeni so za obdobje do leta 2014. Pri tem so kot spremenljivke upoštevani *dejavniki okolja in ne notranji dejavniki*.

Scenarij »Ogrožen razvoj in nazadovanje dejavnosti«	Scenarij »Zmerno ugodni pogoji za razvoj«	Scenarij »Optimističen pogled«
Verjetnost: 35%	Verjetnost: 60%	Verjetnost: 5%
- Privatizacija dejavnosti, konkurenca novih privatnih podjetij. - Znanstveni razvoj, ki postavi pod vprašaj obstoj laboratorijev oz. določenega dela naših dejavnosti. Neprehten nadzor nad cenami s strani regulatorja, ki omejuje razvoj dejavnosti (popolna izenačitev prodajnih cen s stroškovnimi cenami). - Takšna razmejitev javno/tržno, ki poruši obseg tržne dejavnosti ZTM.	- Transfuzijska politika v RS ni dodelana. - Sprememba Zakona o zdravilih do leta 2010, ki ZTM omogoča promet na drobno z zdravili iz krvi. - Omejitve zaposlovanja s strani Vlade RS so še prisotne. - Obstoj treh samostojnih sistemov preskrbe s krvjo in zdravili iz krvi: Maribor, Celje, Ljubljana. - Preskrba s krvjo ostane v celoti v javnem sektorju. - Zunanje okoliščine omogočijo začetek izgradnje nove zgradbe vsaj do leta 2010 oz. njeno dokončanje najkasneje leta 2013; možno je tudi pridobivanje finančnih virov iz skladov EU. - Obseg tržne dejavnosti ostane vsaj v sedanjem razmerju in na sedanji ravni, s čimer je omogočen ustrezen razvoj dejavnosti.	- Do leta 2010 nacionalni Svet za preskrbo s krvjo izdela celovito transfuzijsko politiko v RS. - Država sprejme argumente za dodatno zaposlovanje strokovnjakov. - Oblikovanje enovite transfuzijske in transplantacijske službe na nacionalni ravni. - Razvoj, ki omogoča povečanje tržne dejavnosti in poenostavi pridobivanja sredstev iz skladov EU. - Regulatorni okvir, ki podpira razvoj mednarodno konkurenčne dejavnosti (s strani regulatorja prepoznana specifična in interdisciplinarnost dejavnosti).

Strategija je narejena na osnovi scenarija »Zmerno ugodni pogoji za razvoj«, kjer so opredeljene temeljne predpostavke o naravi poslovnega okolja, na osnovi katerih gradimo svojo strategijo. Ocenjujemo, da je ta scenarij najbolj realen oziroma verjeten. Zato vse naše nadaljnje strateško razmišljanje temelji na njem. V primeru, da pride do večjih sprememb v okolju in da se verjetnost uresničitve tega scenarija zmanjša, bo potrebno revidirati strategijo in se prilagoditi drugačnim scenarijem oziroma spremenjenim razmeram.



3.3. Analiza odjemalcev

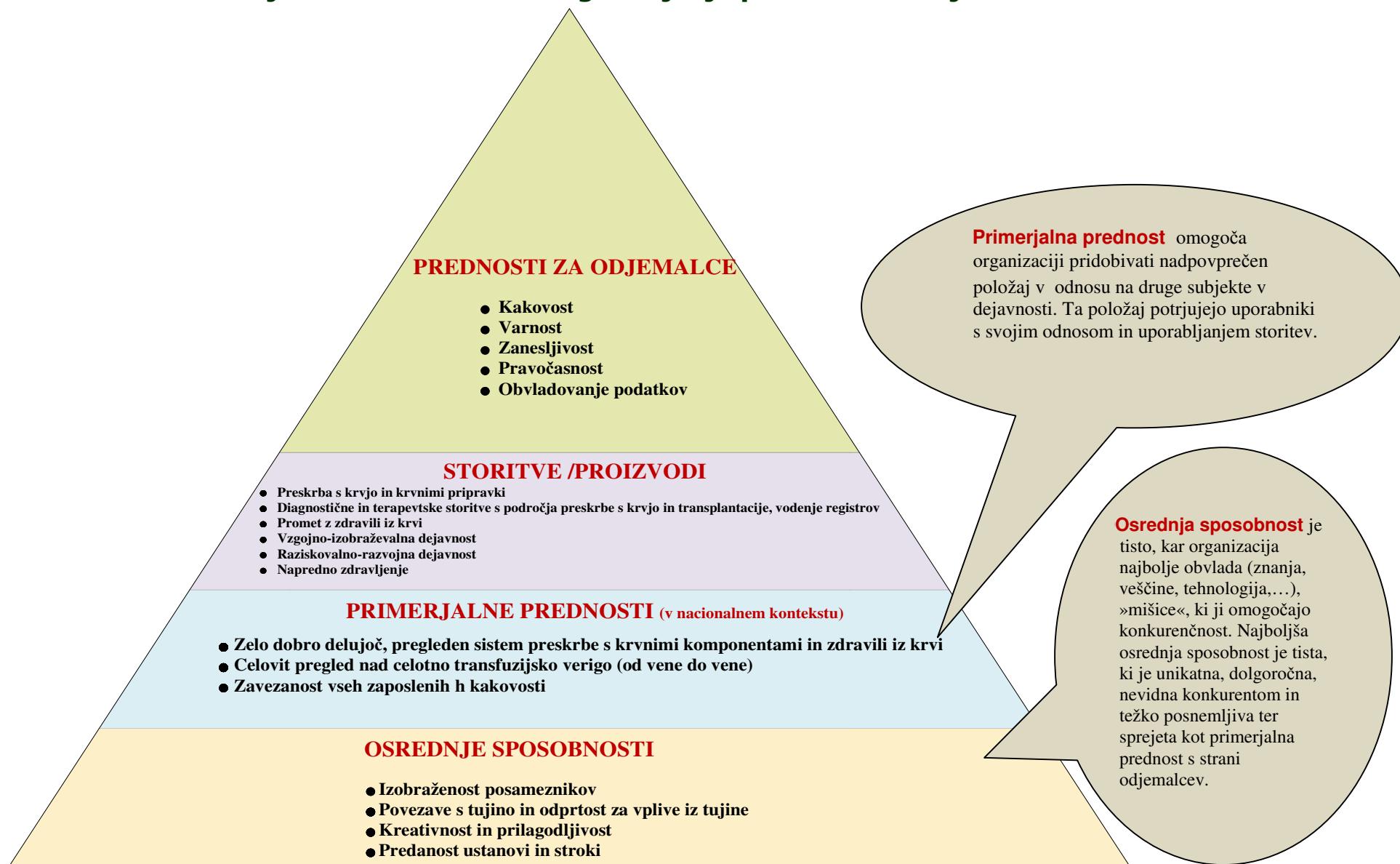
ODJEMALCI (segmenti)	PRIČAKOVANJA
KRVODAJALCI IN OSTALI DAROVALCI	profesionalna obravnava, varnost, prijaznost, strokovnost, hitrost, enostaven dostop, dobro počutje, potrditev / priznanje statusa, pozornost;
PACIENTI	varnost in kakovost krvnih pripravkov in storitev, hitrost, prijaznost, razlaga in pojasnilo, dostopnost, dobro počutje, pozornost;
NAROČNIKI (bolnišnice, zdravstveni domovi, koncesionarji,...)	kakovost in naprednost, varnost produktov in storitev, hitrost, prijaznost, odzivnost, cenovna transparentnost, občutljivost na cene, učinkovitost, akreditacijska dokazila;
NAROČNIKI IZOBRAŽEVALNIH STORITEV	realnost pri vrednotenju izobraževalnih storitev, kakovost izobraževalnih storitev, visoka strokovnost, povezava znanosti in prakse, partnerski odnosi, dobri pogoji za izobraževalno dejavnost, sodobno izobraževalno gradivo, razpoložljivost, dostopnost;
NAROČNIKI RAZISKAV	visoka strokovnost, hitrost, spoštovanje rokov, nizke cene, transparentna poraba sredstev, partnerski odnos, doseganje mednarodno primerljive ravni.

3.4. Analiza institucij za primerjavo (konkurenti, potencialni konkurenti, zgledi)

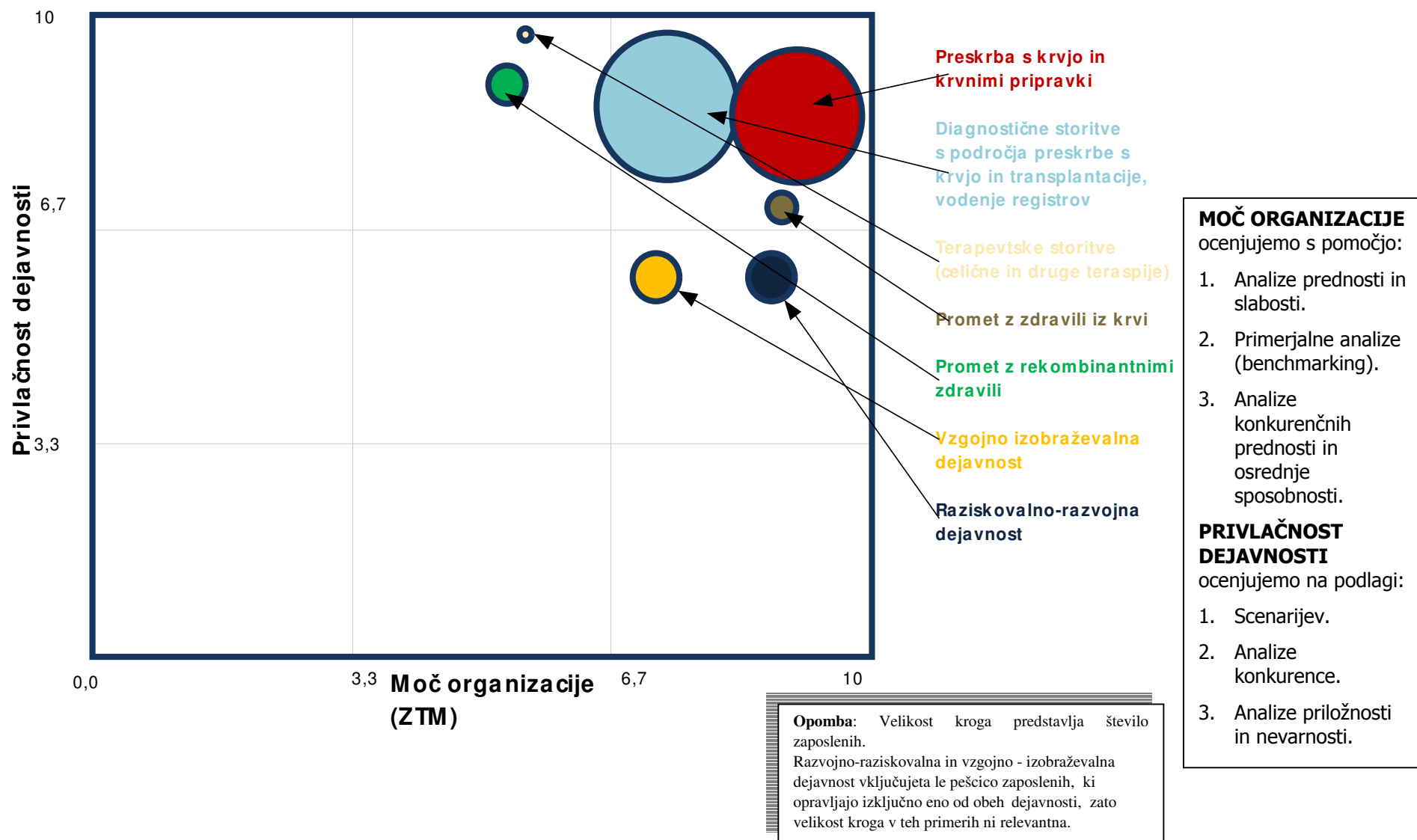
Ime institucije	Segment	Karakteristika (zgled, konkurent,...)	Strategija in cilji	Glavne prednosti	Glavne slabosti
Klinični center	Terapevtske in diagnostične storitve	Potencialni konkurent	Zniževanje cen, nadzor, integracija nekaterih dejavnosti	♦ Večja politična moč.	♦ Manjša odzivnost, nerazvit sistem, nerazvita informatika, pomanjkanje strokovnega kadra.
Mikrobiološki inštitut	Nekatere diagnostične storitve	Konkurent	Širitev dejavnosti	♦ Dobre zveze s klinikami, strokovno-raziskovalne povezave s kliniki, dober marketing, podjetnost, prepoznavnost. ♦ Cena.	♦ Neobstoječa dežurna služba, pomanjkanje akreditacij, pomanjkanje specifičnega, strokovnega znanja, neustrezna organiziranost za potrebe naročnikov.
Veledrogerije in lekarne	Rekombinantna zdravila	Konkurent	Prevzem oskrbe z rekombinantnimi zdravili	♦ Marketing, tržna mreža. ♦ Prilagodljivost, agresivnost. ♦ Specializacija.	♦ Nemotiviranost za financiranje zalog. ♦ Nepodpiranje enotne oskrbe hemofilikov. ♦ Otepanje rizičnih zdravil.
Centri za plazmaferezo	Preskrba s krvjo – zbiranje plazme	Potencialni konkurent	Širitev dejavnosti	♦ Možnost vpeljave plačljivosti darovalcem. ♦ Hitrost odločanja.	♦ Nenaklonjenost zakonodaje. ♦ Manjša varnost. ♦ Izpolnjevanje standardov. ♦ Profitni motiv (zniževanje standardov z namenom zniževanja stroškov).
CTM Maribor in Celje	Preskrba s krvjo in diagnostične ter terapevtske storitve	Partner	Širitev dejavnosti	♦ Politična zaslomba. ♦ Večji vpliv na lokalne in centralne institucije odločanja kot del bolnišnice. ♦ Boljša povezava s kliniki na lokalni ravni. ♦ Sodelovanje v organih upravljanja.	♦ Pomanjkanje kadrov in določenega znanja. ♦ Zaledje krvodajalcev je manjše. ♦ Manjše možnosti investiranja v razvoj. ♦ Problem vzdrževanje sistema kakovosti. ♦ Del bolnišnic, ki so njihov financer (direktni proračunski porabnik). ♦ Netransparentnost financ. ♦ Sredstva ne gredo v razvoj stroke in krvodajalstva – prelivanje sredstev – konflikt interesov.

Ime institucije	Segment	Karakteristika (zgled, konkurent,...)	Strategija in cilji	Glavne prednosti	Glavne slabosti
Zasebne ustanove	Celične in tkivne terapije	Potencialni konkurenti	Razvoj trga in širitev dejavnosti.	♦ Fokusiranost. ♦ Odzivnost. ♦ Lažje zaposlovanje. ♦ Stimulativno nagrajevanje. ♦ Manjše omejitve na področju poslovanja.	♦ Profitni motiv. ♦ Pritiski na kratkoročno usmerjenost. ♦ Odvisnost od razvoja celotne stroke. ♦ Nevpetost v zdravstvene in izobraževalne institucije.
Transfuzijski centri sosednjih držav	Celotni segment	Potencialni konkurenti	Primarno nacionalno usmerjeni, bolj razvit sistem javno – zasebnega partnerstva.	♦ Velikost, večja produktivnost z nižjo ceno.	• Manjša odzivnost. • Odsotnost baze podatkov o slovenskih pacientih.
Laboratoriji za tipizacijo tkiv sosednjih držav	Transplantacija (organi in krvotvorne matične celice)	Konkurenti	Profitna usmerjenost, širitev, razvoj trga.	♦ Nižja cena (ekonomija obsega).	♦ Otežen oziroma pomanjkljiv nadzor nad varovanjem osebnih podatkov oseb, ki so državljani drugih držav. ♦ Potencialna zloraba biološkega materiala iz drugih nacionalnih populacijskih skupin.
Sanquin (Nizozemska)	Celotni segment	Zgled	Nacionalna enovitost.	♦ Racionalnost. ♦ Organiziranost. ♦ Preglednost. ♦ Dobra povezava med znanstvenim delom in prakso.	♦ Fluktuacija kadra. ♦ Rigidnost organizacije.
FRC (Finska)	Celotni segment	Zgled	Nacionalna enovitost.	♦ Racionalnost. ♦ Organiziranost. ♦ Preglednost. ♦ Dobra povezava med znanstvenim delom in prakso.	
NHS (Velika Britanija)	Celotni segment	Zgled	Nacionalna enovitost. Združena s transplantacijsko dejavnostjo.	♦ Racionalnost. ♦ Organiziranost. ♦ Preglednost. ♦ Dobra povezava med znanstvenim delom in prakso.	

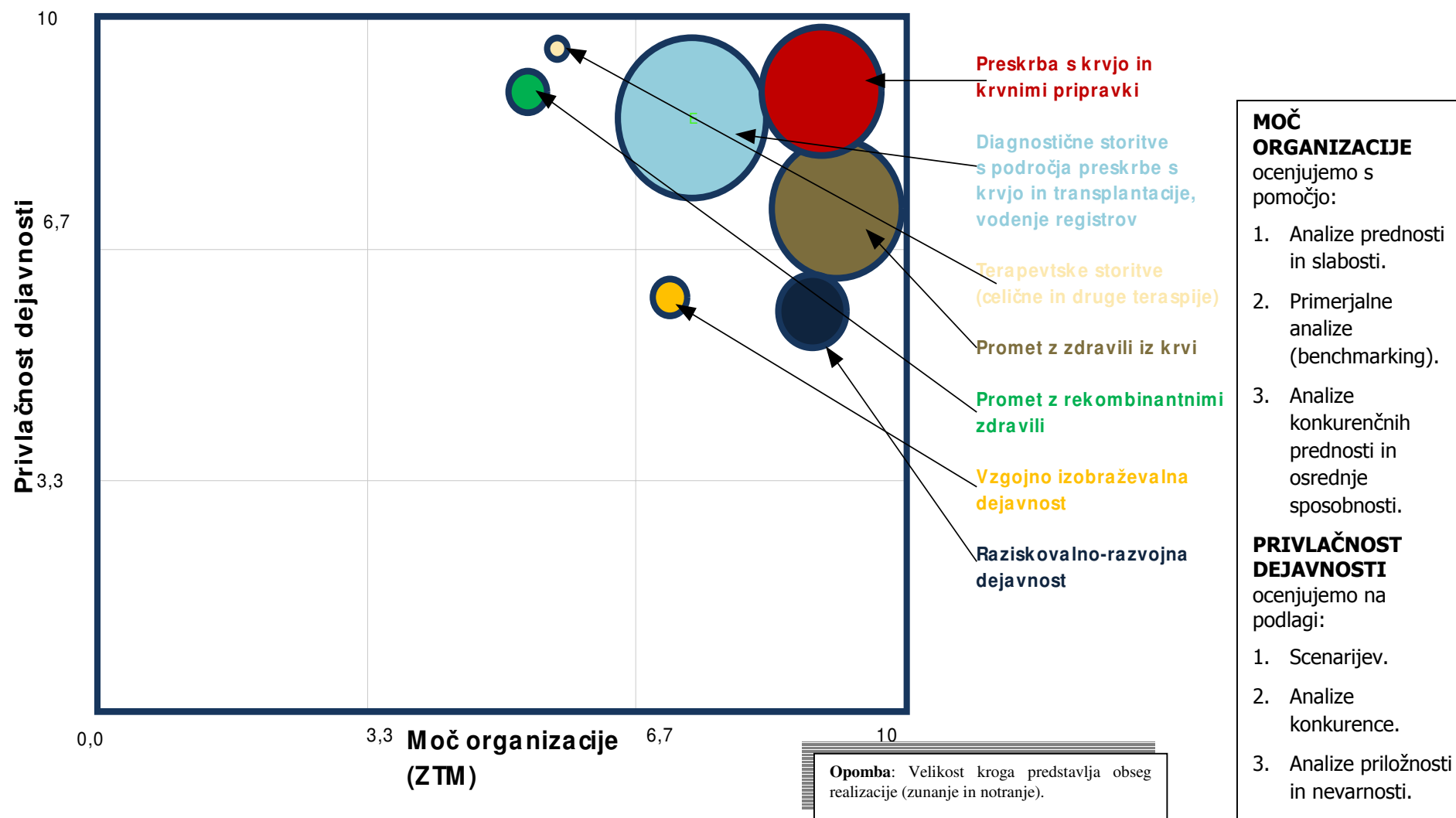
3.5. Sinteza notranje analize: Piramida zagotavljanja prednosti za odjemalce



3.6. Portfeljska analiza dejavnosti glede na število zaposlenih



3.7. Portfeljska analiza dejavnosti glede na realizacijo



3.8. PSPN (SWOT) analiza

V okviru PSPN analize soočimo analizo podjetja z analizo okolja, prednosti in slabosti s priložnostmi in nevarnostmi. Pri prednostih ugotavljamo, kakšen je njihov prispevek k uspešnosti organizacije, kako jih lahko še bolj izkoristimo ter kakšne težave lahko nastanejo pri tem. Pri slabostih ugotavljamo njihove učinke na organizacijo, načine za njihovo odpravo ter stroške, ki pri tem nastanejo. Pri priložnostih in nevarnostih pa soočamo verjetnost njihovega nastanka z močjo njihovega vpliva na organizacijo ter tako določamo njihovo relativno pomembnost.

Prednosti in slabosti opredeljujejo notranje sposobnosti podjetja.

Priložnosti in nevarnosti obstajajo izven podjetja in se vežejo na dogajanje na trgu, v panogi ali širšem okolju.

Prednosti:

- Izdelan sistem kakovosti z ustreznimi standardi.
- Visoka raven strokovnosti in interdisciplinarnosti.
- Pripadnost instituciji.
- Celovitost obravnave (od vene do vene).
- Odgovornost do dejavnosti.
- Nacionalni referenčni položaj.
- Razvojna naravnost.
- Nenadomestljivost.

Priložnosti:

- Razvoj novih terapij s celicami in tkivi.
- Povečevanje vloge v transplantacijski dejavnosti (na račun razširitve indikacij).
- Trend v povečevanje varnosti, kakovosti in uvajanje visokih tehnologij.
- Reorganizacija transfuzijske dejavnosti v R Sloveniji.
- Rast potreb po svetovalnih storitvah s področja transfuzijske medicine v regiji.

Slabosti:

- Neustrezna organiziranost.
- Kadrovska podstruktura (pomanjkanje specialistov transfuziologov in deficitarnost določenih drugih profilov), zakonodajni okvir javnega sektorja.
- Neustrezna infrastruktura.
- Premajhna prisotnost sodobnih managerskih tehnik.
- Nezadostno komuniciranje in informiranost.
- Neracionalnosti v aktivnostih na področju preskrbe s krvjo.
- Premajhna inovativnost.
- Premalo aktivna vloga stroke na poslovnem področju.

Nevarnosti:

- Zmanjšan obseg financiranja.
- Neugodna sprememba razmejitve med javnim in tržnim delom.
- Neugodna zakonodaja.
- Vstop novih »konkurentov« v dejavnost.
- Pretirano vmešavanje politike v dejavnost.
- Omejitve zaposlovanja.
- Upad obsega prometa z zdravili iz krvi.

4. TEMELJNE STRATEŠKE DILEME

1. Kako se optimalno organizirati?
2. Kako in v kakšnem obsegu razviti dejavnost celičnih in tkivnih terapij?
3. Kako rešiti kadrovske probleme v okviru zakonskih omejitev in ustrezno motivirati zaposlene?
4. Kako rešiti prostorske težave?
5. Kako racionalizirati poslovanje (stroškovna učinkovitost)?
6. Kako ustrezno deliti oziroma povezati javno in tržno dejavnost?
7. Odločitev o osnovnem portfelju in fokusu naših dejavnosti, kako izkoriščati njihove sinergije?
8. Kako na področjih naših dejavnosti razviti sodelovanje s podjetniškim sektorjem?
9. Kakšen je optimalni razvoj informatike? Kaj naredimo sami in kaj kupimo?

Temeljne strateške dileme so najpomembnejša **odprta** vprašanja in nejasnosti, na katere mora strategija odgovoriti.

Odgovori na strateške dileme so podani v nadaljevanju, predvsem v strateški matriki in strateških usmeritvah.



5. VREDNOTE IN POSLANSTVO ZAVODA RS ZA TRANSFUZIJSKO MEDICINO

5.1. Vrednote

Vrednote so glavna načela, ki nas usmerjajo pri vsakodnevnom delovanju.

1. *Varnost in kakovost.*
2. *Spoštljivost.*
3. *Zavezanost.*
4. *Odgovornost.*
5. *Sodelovanje.*
6. *Odprtost in preglednost.*
7. *Vrhunska strokovnost in profesionalnost.*

5.2. Poslanstvo

ZTM v okviru javne zdravstvene mreže na nacionalni ravni na profesionalen in pregleden način zagotavlja varno, kakovostno in učinkovito preskrbo s krvjo, krvnimi komponentami in zdravili iz krvi (nacionalna samozadostnost) ter skrbi za razvoj transfuzijske in transplantacijske medicine ter naprednega zdravljenja.

Organizacijski »podpis«:
Človek človeku življenje.

Poslanstvo je kratek in jasen (dolgoročen) *zapis o namenu organizacije*, ki izraža njen razlog za obstoj. Poslanstvo mora vsebovati glavne namene, želje, ambicije, čustva ("animirajoče sanje," ki imajo verjetnost uresničitve). Poslanstvo mora komunicirati z vsemi deležniki..

Organizacijski »podpis« ima enako vlogo kot poslanstvo (komunikacija z vsemi deležniki), vendar je zapisan krajše (lažje komuniciranje) oziroma v obliki slogana.

6. VIZIJA ZAVODA RS ZA TRANSFUZIJSKO MEDICINO

VIZIJA ZTM v letu 2014

ZTM je na področju transfuzijske in transplantacijske medicine, biobančništva, naprednega zdravljenja (celične, tkivne in genske terapije, tkivno inženirstvo), informatizacije procesov in obvladovanja celovitega sistema kakovosti, zgleden in prepoznaven nacionalni, regionalni in evropski center strokovne in poslovne odličnosti. Je temelj enovite transfuzijske službe v Republiki Sloveniji, ki deluje v javnem interesu.

ZTM svoje dejavnosti opravlja v novih, sodobnih prostorih, ki omogočajo odlično organiziranost ter optimalne pogoje za delo, napredek in razvoj.

VIZIJA ZTM v letu 2025

ZTM je jedro sodobne, enotne, javne, transparentne, visoko informatizirane in tehnološko najnaprednejše, racionalizirane transfuzijsko-transplantacijske mreže v Sloveniji, ki temelji na prostovoljnem neplačanem krvodajalstvu ter na registriranih prostovoljnih in neplačanih darovalcev celic in tkiv. Je nacionalna biobanka in je umeščen v mrežo vodilnih evropskih in svetovnih inštitutov za razvoj in izdelavo proizvodov in storitev namenjenih naprednemu zdravljenju.

Vizija je slika prihodnosti organizacije. Dobra vizija mora biti specifična, merljiva, realna (dosegljiva in časovno omejena). Vizijo pišemo za obdobje največ 5 let, saj daljše obdobje zmanjša realnost napovedi. **V odnosu do lastnikov pomeni vizija obvezo, ki jo mora organizacija uresničiti. V odnosu do zaposlenih vizija predstavlja konkretno zahtevo, ki jo je potrebno udejanjiti.**

Vizija ZTM opredeljuje glavne cilje delovanja do konca leta 2014. Specifični cilji in aktivnosti, s katerimi bomo udejanjali vizijo, so predstavljeni v prilogi v strateški matriki. Najpomembnejši cilji so podprti še s strateškimi projekti. Zaradi specifičnosti (dolgoročnosti) ZTM smo zapisali tudi vizijo do leta 2025, ki pa zaradi oddaljenosti še ni podrobneje strateško podprta.



7. STRATEŠKE USMERITVE, CILJI IN KAZALNIKI

V tem poglavju predstavljamo ključne strateške usmeritve in cilje s katerimi bomo dosegali vizijo. Prav tako predstavljamo osnovne kazalnike spremljanja uspešnosti strategije.

Strateške usmeritve, cilji in kazalniki izhajajo iz **strateške matrike** (priloga). Ta vsebuje smernice, konkretne cilje, merila ter *aktivnosti* za doseganje ciljev na vseh področjih našega delovanja. Strateška matrika prikazuje podroben načrt za doseganje naše vizije. Prav tako predstavlja osnovo za pripravo funkcijskih strategij in strategij posameznih organizacijskih enot ter služi kot vodilo posameznikom, skupinam in samim organizacijskim enotam pri rednem delu. Zaradi svoje obsežnosti in podrobnosti je v celoti predstavljena v prilogi. Ključne strateške usmeritve, cilji in kazalniki predstavljajo povzetek strateške matrike.

Ključne **strateške usmeritve** odražajo ključne strateške teme strateškega obdobja.

Strateška mapa grafično prikazuje naše ključne **strateške cilje** z njihovimi medsebojnimi vzročno-posledičnimi povezavami glede na štiri vidike delovanja: vidik virov (vsak cilj na tej ravni je v mapi označen s črko V in ustrezno oštevilčen), vidik znanja in razvoja (vsak cilj na tej ravni je v mapi označen s črko Z in ustrezno oštevilčen), vidik organizacije oz. procesov (vsak cilj na tej ravni je v mapi označen s črko O in ustrezno oštevilčen) in vidik uporabnikov ter drugih interesnih skupin (vsak cilj na tej ravni je v mapi označen s črko U in ustrezno oštevilčen). Cilji v mapi so zapisani kot »destinacijske izjave«, ki predstavljajo končno stanje leta 2014.

Strateški kazalniki po načelu uravnoveženosti (BSC) merijo ključne cilje po štirih ravneh strateške mape. Ključno je, da kvantitativno ali kvalitativno merijo vsebino vsake ravni in ne nujno neposredno vsakega cilja. Tako je lahko en cilj izmerjen z več kazalniki in en kazalnik lahko meri več ciljev. Za strateške kazalnike smo določili ciljne vrednosti po letih do leta 2014.

Sistem uravnoveženih kazalnikov

(Balanced Scorecard - BSC) je sistem strateškega načrtovanja in spremljanja, ki v poslovnem svetu loči 4 vidike poslovanja:

- 1) vidik učenja in razvoja (zaposleni),
- 2) vidik procesov (organiziranost),
- 3) vidik strank (tržni vidik) in
- 4) finančni vidik in deležniki.

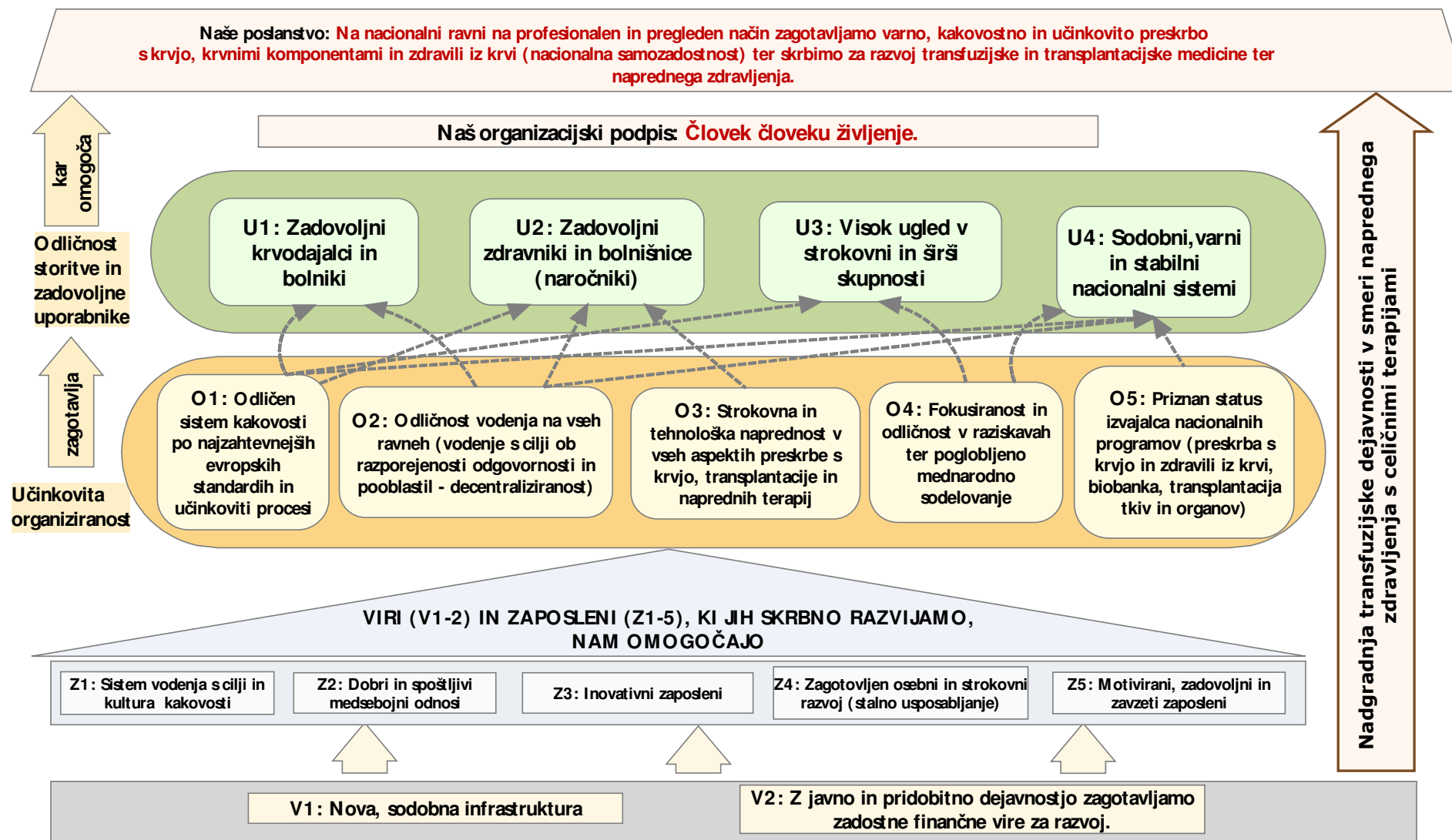
S hkratnim spremljanjem omenjenih štirih vidikov poslovanja organizacija jasno prikaže, katera znanja, kompetence in sisteme potrebuje (učenje in rast), da bo lahko razvila potrebne strateške sposobnosti in procese (notranji procesi), ki bodo odjemalcem zagotovili jasno definirano vrednost (kupci), kar bo podjetju omogočilo doseganje želenih finančnih ciljev (finance).

V neprofitnih organizacijah običajno izpuščamo finančno raven oz. jo zapisujemo med temeljne vire za razvoj. Tudi mi smo ravni strateške mape in sistem uravnoveženih kazalnikov za naš primer nekoliko prilagodili.

7.1. Ključne strateške usmeritve (strateške teme)

Na kaj se osredotočamo?	Česa ne bomo počeli?
I. Oblikovanje nacionalne politike - Aktivno sodelovanje pri oblikovanju nacionalne politike preskrbe s krvjo, krvnimi komponentami in zdravili iz krvi ter za izdelovanje celičnih in tkivno-inženirskih pripravkov, namenjenih zdravljenju. - Služba za krvodajalstvo: izdelava ciljev in strategije (tesno sodelovanje z RKS, vodenje skupne nacionalne baze krvodajalcev, vključevanje novih krvodajalcev, motivacija, organizacija krvodajalskih akcij,) II. Strokovni razvoj ter razvoj novih dejavnosti in storitev - Osredotočanje v tehnološki napredek in modernizacijo vseh vidikov preskrbe s krvjo, transplantacije in naprednih terapij (t.j. terapij s celicami, genskih terapij in tkivnega inženirstva). - Razvoj biobančništva. - Povečanje vloge znanstveno-raziskovalne dejavnosti, ki jo usmerjamo v do sedaj zanemarjene smeri, kot so: razvoj prostovoljnega neplačanega krvodajalstva, klinična transfuzija, transplantacija, napredno zdravljenje s celicami, genska terapija, tkivno inženirstvo, registri prostovoljnih in neplačanih darovalcev celic in tkiv ter popolna informatizacija in uvedba visokih tehnologij. - Dvig skrbi za izobraževanje in stalno usposabljanje na vseh omenjenih strokovnih področjih. III. Zagotavljanje kakovosti, varnosti, operativne odličnosti in učinkovitosti - Vodenje sistemov kakovosti in doseganje sodobnih evropskih standardov na vseh omenjenih področjih. - Vključevanje v sodobno evropsko in globalno organiziranost preskrbe s krvjo, transplantacije in naprednega zdravljenja ter spremljajočih dejavnosti. IV. Razvoj organizacije in infrastrukture - Posodobitev sedanje razdrobljene dejavnosti na področju preskrbe s krvjo, transplantacije in celičnih terapij v Sloveniji ter njihovo zaokroženje v enovito transfuzijsko-transplantacijsko mrežo. - Sodobna notranja organizacijska struktura ter v razvoj in odličnost usmerjena organizacijska kultura. - Priznanje statusa izvajalca nacionalnih programov (nacionalni program oskrbe s krvjo in z zdravili iz krvi, nacionalni program biobanke, nacionalni program transplantacije tkiv in organov). - Aktivna kadrovska politika, pospeševanje akademske in specialistične strokovne edukacije na področju transfuzijske medicine.	Izvajanje aktivnosti (na primer razvojno-raziskovalnih projektov), ki niso v jedru naše osnovne dejavnosti oziroma poslanstva.

7.2. Strateška mapa ZTM (ključni cilji po štirih ravneh v sistemu uravnoteženih kazalnikov)



7.3. Ključni strateški uravnoteženi kazalniki in njihove projekcije (kazalniki merjenja uspešnosti uresničevanja strategije)

Opomba: Nekateri kazalniki nimajo vrednosti za celotno strateško obdobje. Le-te bomo dopolnili v naslednjih letih skladno z razvojem informacijskega sistema.

VIDIK UPORABNIKOV

KAZALNIK	MERA	FORMULA / METODA OCENJEVANJA	POROČANJE	OPOMBA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Zadovoljstvo uporabnikov	št. pritožb	sistem spremljanja pritožb in anketa o zadovoljstvu	letno pritožbe, dvoletno merjenje zadovoljstva		5	5	5	4	4	4	4
Zadovoljstvo krvodajalcev	št. pritožb	sistem spremljanja pritožb in anketa o zadovoljstvu	letno pritožbe, dvoletno merjenje zadovoljstva		10	10	10	8	8	8	7
Zadovoljstvo z novimi storitvami in proizvodi	št. pritožb	sistem spremljanja pritožb in anketa o zadovoljstvu	letno pritožbe, dvoletno merjenje zadovoljstva	Služba za vodenje kakovosti bo izdelala metodologijo za spremljanje v roku enega leta (ankete).							
Partnerstvo z RK	št. pritožb	sistem spremljanja obojestranskih pritožb	letno	Vzpostaviti redne mesečne sestanke z RK za analizo pripomb. Cilj je imeti na obeh straneh čim manj pritožb.							
Hemovigilanca	št. prijav	število vseh neželenih reakcij in dogodkov ob transfuzijah (vzpostavljen sistem hemovigilance)	sprotno, letno	Sedanji sistem je potrebno dograditi (predvsem izboljšati odzivnost klinik). Zato v tem trenutku podajanje napovedi števila prijav za prihodnost ni smiselna.	204						

VIDIK ORGANIZACIJE OZIROMA PROCESOV (1. del)

KAZALNIK	MERA	FORMULA / METODA OCENJEVANJA	POROČANJE	OPOMBA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Prijavljeni darovalci											
- krvodajalci	št.		mesečno, letno	število	55666	56950					
- drugi darovalci	št.		mesečno, letno	število	1500	1600					
Novi krvodajalci	št.		mesečno, letno	število	44956	5190					
Nesorodni darovalci krvotvornih matičnih celic (NDKMC), vpisani v register SD	št.		mesečno, letno	število	11112	13000	15000	16000	17500	18500	20000
Tipizirani NDKMC, vključeni v svetovni register BMDW	št.		mesečno, letno	število	7798	9000	11000	12000	13000	14500	16000
Odstotek uspešnosti produkcije pripravkov eritrocitov	%	št.priprav. enot eritrocitov / št. prijav. krvod.- polne krvi)*100	mesečno, letno	odstotek	87%	88%	89%	89%	90%	90%	91%
Odstotek uspešnosti prodaje pripravkov eritrocitov	%	(št. izd-razd enot eritrocitov/št.pripravljenih enot eritrocitov)*100	mesečno, letno	odstotek	88%	90%	91%	92%	93%	94%	94%
Odstotek uspešnosti prodaje pripravkov SZP	%	(št. izd-razd enot SZP/št.pripravljenih enot SZP)*100	mesečno, letno	odstotek	95%	94%	92%	91%	90%	90%	90%
Odstotek uspešnosti prodaje pripravkov trombocitov	%	(št. Izd-razd enot tromb. /št.pripravljenih enot tromb.)*100	mesečno, letno	odstotek	75%	80%	81%	85%	88%	90%	91%
Trend povpraševanja po pripravkih eritrocitov	%	(št. izd-razd enot eri.- tekoče leto/št.izd-razd. enot eri. -prejšnje leto)*100	letno	odstotek	-0,80%	-0,10%	0%	0,5%	0%	0,5%	0,5%
Trend povpraševanja po pripravkih SZP	%	(št. izd-razd. enot SZP- tekoče leto/št.izd-razd. enot SZP -prejšnje leto)*100	letno	odstotek	8%	4%	1%	-2%	-5%	-10%	-10%
Trend povpraševanja po pripravkih trombocitov	%	(št. izd-razd. enot tromb.- tekoče leto/št.izd-razd enot tromb -prejšnje leto)*100	letno	odstotek	3,40%	2%	2%	1%	1%	1%	1%
Število FTE za zbiranje krvi	št.	število FTE/proces.	letno	Cilj čim večja učinkovitost in racionalnost.	32	31	30	29	28	27	27
Število FTE za predelavo krvi	št.	Število FTE/proces.	letno	Cilj čim večja učinkovitost in racionalnost.	20	21	22	22	22	23	23

VIDIK ORGANIZACIJE OZIROMA PROCESOV (2. del)

KAZALNIK	MERA	FORMULA / METODA OCENJEVANJA	POROČANJE	OPOMBA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Število FTE za terapevtske storitve	št.	Število FTE/proces.	letno	Cilj čim večja učinkovitost in racionalnost.	25	26	26	27	27	27	27
Zapadlost posameznih krvnih komponent	%		mesečno, letno	število							
Odvzem KMC	št.		mesečno, letno	število	140	150	150	155	155	155	160
Predelava KMC iz kostnega mozga in drugih virov	št.		mesečno, letno	število	19	20	22	23	25	30	35
Shranjevanje popkovnične krvi	št		mesečno, letno	število	55	200	250	280	300	400	500
Odvzem avtologne krvi	št		mesečno, letno	število	636	650	660	660	660	660	670
Opravljen testiranja (skupno)	št.		letno		921874						
-krvodajalci	št.		mesečno, letno		678670						
-zunanji naročniki	št.		mesečno, letno		243204						
Delež (%) testiranih v predvidenem roku	%		letno	Najnižja ciljna vrednost je 95 %.	98						
Skupno število preiskav za nacionalne in mednarodne programe transplantacije tkiv in organov	št.		letno	Projekcije v tem primeru niso realne, saj je število preiskav odvisno od številnih zunanjih dejavnikov (donorski program, finančna sredstva namenjena transplantačijskim programom v RS).	12502						
Novi in izboljšani proizvodi	št.		letno	Letni načrt in letno poročilo.	5						
Nove in izboljšane storitve	št.		letno	Letni načrt in letno poročilo.	12						
Uspešnost pri zunanjih kontrolah kakovosti proizvodov in storitev	%	preko poročila za celotni ZTM, ločeno za vse procese	letno	Letno poročilo.	66: 100% 1: 85% 1: 66%						
Korektivni ukrepi	%	število implementiranih glede na izrečene	kvartalno, letno		60%	65%	70%	75%	80%	85%	88%
Količnik opravljenih storitev/ število FTE po procesih (zbiranje, predelava, testiranje)	%	po metodologiji EBA	kvartalno, letno	V letu 2013 bomo med članicami EBA med prvih 10.							

VIDIK ZNANJA IN RAZVOJA

KAZALNIK	MERA	FORMULA / METODA OCENJEVANJA	POROČANJE	OPOMBA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Izobraževanje	ura	notranjih in zunanjih subjektov	letno	Letno poročilo službe za izobraževanje.	1652 ur - zunanji 7200 ur - zaposleni	1700 ur - zunanji 8000 ur - zaposleni	1750 ur - zunanji 8500 ur - zaposleni	1800 ur - zunanji 9000 ur - zaposleni	1850 ur - zunanji 9500 ur - zaposleni	1900 ur - zunanji 10000 ur - zaposleni	1900 ur - zunanji 10000 ur - zaposleni
Razvojno-raziskovalni dosežki posameznikov po metodologiji ARRS	št.	Spremljanje v Cobiss, PubMed in SCI	letno	Letno poročilo Službe za RR dejavnost za vsakega posameznega raziskovalca (cilj: stalni porast števila in kakovosti dosežkov).							
Število financiranih osredotočenih RR projektov in programov	št.	Financerji ARRS, EU	letno	Vključeni nacionalni in evropski projekti	10	11					
Inovativnost	št.	število prijavljenih predlogov izboljšav / zaposlenega	letno	Sistem množične inovativnosti bomo uveljavljali v treh letih - omogočal bo bolj sistematično spremljanje.							
Stalnost / fluktuacija kadrov	št.	število delavcev, ki so zapustili ZTM	letno	Letno poročilo kadrovske službe.	13	12	11	10	9	8	8
Zadovoljstvo zaposlenih		ocena klime SIOK	letno	Obvezna predstavitev rezultatov zaposlenim - cilj povečevanje zadovoljstva.	skupna ocena 3,00	3,1	3,15	3,2	3,25	3,3	3,35
Absentizem (bolniška, neupravičene odsotnosti)	%	število ur odsotnosti glede na celoten obseg rednih ur zaposlenih	letno	Cilj: z izboljševanjem medsebojnih odnosov in boljšo organizacijo dela zmanjševati odstotek.	6,30%	6,30%	6,00%	5,90%	5,50%	5,00%	5,00%
Vodenje s cilji in kakovost vodenja		odstotek uresničenih ciljev	kvartalno	Vezano na vzpostavitev MIS (managerski inf. sistem).							

VIDIK VIROV

KAZALNIK	MERA	FORMULA / METODA OCENJEVANJA	POROČANJE	OPOMBA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EBITDA		Poslovni izid iz poslovanja + Odpisi vrednosti	kvartalno	1000 EUR	5.558	2.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Investicije		K. Sa. - Z. Sa. Opredmetenih OS + Amortizacija v obdobju	kvartalno	1000 EUR	2.687	3.530	3.060	2.300	15.500	1.500	1.500
Redni obseg investicij					2.567	2.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Nova stavba									14.000		
Reorganizacija TS					120	580	660	200			
Reorganizacija ZTM						50					
Vzpostavitev novega informacijskega sistema						850	900	600			
Vzpostavitev dejavnosti terapevtskih storitev in naprednega zdravljenja						50					
Odpisanost opreme		Popravek vrednosti opreme / nabavna vrednost opreme	kvartalno	Količnik	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Dnevi neto denarnega toka		Dnevi plačila kupcev + dnevi obračanja zalog - dnevi plačila dobaviteljem	kvartalno	Dnevi	115	95	85	80	75	70	70
Dnevi plačila kupcev		Kratk. posl. terj. do kupcev. / Čisti prih. od prodaje x 365	kvartalno	Dnevi	89	80	75	70	65	60	60
Dnevi obračanja zalog		Zaloge / Čisti prihodki od prodaje x 365	kvartalno	Dnevi	76	75	70	70	70	70	70
Dnevi plačila dobaviteljem		Kratk. posl. obv. do dob. / (Nab. vr. prod. blaga + Str. mat. in stor.) x 365	kvartalno	Dnevi	50	60	60	60	60	60	60
Dodatni viri financiranja		Vrednost finančnega vira	letno	1000 EUR	0	1.530	1.560	800	14.000	0	0

8. STRATEŠKI PROJEKTI

1. Izgradnja nove stavbe.
2. Reorganizacija nacionalne transfuzijske službe.
3. Reorganizacija ZTM.
4. Vzpostavitev slovenskega transfuzijskega enotnega informacijskega sistema STEISi
5. Vzpostavitev dejavnosti terapevtskih storitev in naprednega zdravljenja.

Strateški projekti pomenijo udejanjanje strateških ciljev. Odgovarjajo na ključna vprašanja: *kako, kdo in kdaj*. Podpirajo najpomembnejše cilje in zahtevajo interdisciplinarno ter medfunkcijsko povezovanje. Podrobneje opredeljujejo posameznike, aktivnosti, roke, potrebne vire za doseganje strateških ciljev ter identificirajo možne težave in povezanosti z ostalimi projekti v organizaciji.

V nadaljevanju dokumenta so predstavljeni le projekti, s katerimi pričujemo takoj. Pričakujemo, da bomo v strateškem obdobju do leta 2014 izvedli še nekaj inovativnih strateških projektov, ki bodo omogočili uresničitev naše strategije.

Hkrati bo ZTM posebno pozornost posvečal razvoju krvodajalstva, saj le-to vpliva na izvajanje osnovne dejavnosti zavoda. K izvedbi te naloge bo pristopil skupaj z Rdečim križem Slovenije (RKS), ki je glavni organizator, zadolžen za zadostno število krvodajalcev

8.1. Projekt: IZGRADNJA NOVE STAVBE

Nosilec (glavni odgovorni) projekta: Iztok Krumpak

Drugi člani projekta: Primož Rožman, Dragoslav Domanović, Snežna Levičnik Stezinar, Marjana Rus Iskra, Sašo Peterlin, Dušan Zekovič

Čas izvajanja projekta: prva polovica leta 2014.

Smoter projekta (namenski cilj): rešitev prostorske stiske, varnost, dostopnost, funkcionalnost, kakovost, izpolnjevanje standardov in zakonodaje.

Končni cilj projekta (objektni cilj): opremljena, vseljena zgradba z ustrezno infrastrukturo, na najustreznejši lokaciji, ki zagotavlja izpolnjevanje vseh logističnih in razvojnih zahtev

Možni problemi: Pridobitev zemljišča, financiranje, izbira tistih dejavnosti ZTM, ki bi jih selili v novo stavbo.

Zahtevani viri za izvedbo projekta: Lastni kader in zunanji strokovni sodelavci z ustreznimi referencami, namensko zbrana lastna sredstva (zakladniški račun BS), odprodaja določenih nepremičnin, proračunska sredstva, morebitni leasing oz. kredit in/ali evropska sredstva.

Pomembni dogodki (kritične točke) v izvajanju projekta: Izbira in dodelitev (MZ) ustrezne lokacije, priprava potrebne dokumentacije, izbira izvajalca, notranji dogovor o selitvi določenih dejavnosti, dogovor o prilagoditvi organizacije dela (tveganje glede prevelikega podvajanja aktivnosti in kadra zaradi selitve oz. delovanja ZTM na novi in sedanji lokaciji).

Povezanost (odvisnost) od ostalih projektov:

Povezan z vsemi strateškimi projekti.

Ožji cilji, ki jih je potrebno doseči (etape)	Kriteriji merjenja, roki
1. Pridobitev zemljišča	Februar 2010
2. Izdelava dokumentacije in pridobitev vseh dovoljenj	December 2010
3. Zagotovitev ustreznih finančnih sredstev	Začetek 2010
4. Izbira izvajalca in začetek del	Julij 2011
5. Zaključek del	Konec 2013
6. Vselitev	Prva polovica 2014

8.2. Projekt: REORGANIZACIJA NACIONALNE TRANSFUZIJSKE SLUŽBE – 1. faza

Nosilec (glavni odgovorni, vodja) projekta: Irena BRICL

Drugi člani projekta: Irena Razboršek, Iztok Krumpak, Sašo Peterlin, Milan Kojterer, Tea Tollazzi

Čas izvajanja projekta: 1. faza do konca leta 2010, morebitna 2. faza do konca leta 2013 (glej opombo na naslednji strani).

Smoter projekta (namenski cilj): uskladiti delovanje transfuzijske službe z veljavno zakonodajo (ZPKrv-1 in pravilniki)¹ ter tako zagotoviti enako raven kakovosti in varnosti pri preskrbi s krvjo po vsej državi, poleg tega pa tudi strokovno in finančno preglednost transfuzijske dejavnosti.

Končni cilj projekta (objektni cilj): 1. faza: vključitev bolnišničnih transfuzijskih oddelkov (Novo mesto, Trbovlje, Slovenj Gradec, Nova

Gorica, Izola in Jesenice) v organizacijski ustroj ZTM Ljubljana oziroma njihova transformacija v dislocirane enote - centre za transfuzijsko dejavnost (CTD) ZTM Ljubljana. Ob izdaji tega dokumenta so že priključeni oddelki Novo mesto, Trbovlje, Slovenj Gradec in Izola.

Možni problemi: Ureditev ustreznega nagrajevanja projektne skupine oziroma razbremenitev njenih članov na ostalih delovnih področjih, omejene zmožnosti ZTM za pripojitve novih regionalnih oddelkov (infrastruktura, logistika, naročanje,...), zagotovitev urejanja morebitnega problema viška kadrov v pripojenih oddelkih ter neogibnega povečanja obremenitve zaposlenih na ZTM, pomanjkanje kadra na ključnih področjih naše dejavnosti – predelava krvi, zdravniki, vzdrževanje in vodenje celovitega sistema kakovosti (TQM), logistika.

Zahtevani viri za izvedbo projekta:

Kadrovski viri – vodja in člani projektne skupine. Finančni viri – namensko zbrane dolgoročne rezervacije, proračunska (nacionalni projekt) in tekoča denarna sredstva ZTM.

Nujna pridobitev statusa nacionalnega projekta.

¹ Zakon o preskrbi s krvjo (ZPKrv-1, UL RS št. 104/2006, 9.10.2006); podzakonski akti – pravilniki za področje transfuzijske medicine (UL RS 9/2007 in 6/2008)

Pomembni dogodki (kritične točke) v izvajanju projekta:

Zahteve in postavljeni roki Javne agencije za zdravila in medicinske pripomočke.

Povezanost (odvisnost) od ostalih projektov:

- Prenova nacionalnega transfuzijskega informacijskega sistema.
- Reorganizacija ZTM.
- Izgradnja nove stavbe.

Ožji cilji, ki jih je še potrebno doseči v 1. fazi (etape)**Kriteriji merjenja, roki**

1. Priključitev transfuzijskega oddelka Jesenice

Rok: marec 2010, uskladitev z zakonodajo in pridobitev dovoljenja za delo (CTD) s strani Agencije za zdravila in medicinske pripomočke.

2. Priključitev transfuzijskega oddelka Nova Gorica

Rok: predvidoma september 2010, odvisno od dogovora o prostorski rešitvi; uskladitev z zakonodajo in pridobitev dovoljenja za delo (CTD) s strani Agencije za zdravila in medicinske pripomočke.

Opomba (2. faza projekta):

V primeru, da bo na nacionalni ravni sprejet koncept ustanovitve enovite STS, ki bo podprt z ustrezno zakonodajo, bo potrebna izvedba druge faze projekta. Z njo bomo dosegli združitev obstoječih, zakonsko opredeljenih transfuzijskih ustanov v RS. Pri tem nikakor ne bo šlo za njihovo priključitev ZTM, ampak za njihov enakopraven vstop v novo organizacijsko strukturo, enovito Slovensko transfuzijsko službo (STS). Ta projekt bi bil morda lahko zaključen že do konca leta 2013.

8.3. Projekt: REORGANIZACIJA ZAVODA ZA TRANSFUZIJSKO MEDICINO

Nosilec (glavni odgovorni) projekta: Primož ROŽMAN

Drugi člani projekta: Dragoslav Domanovič, Irena Bricl, Snežna Levičnik Stezinar, Iztok Krumpak, Sašo Peterlin, Apolonija Uran, Zvone Nagode

Čas izvajanja projekta: september 2010

Smoter projekta (namenski cilj): prilagoditev organizacije ZTM spremenjenim zahtevam in pogojem: načrtovani enoviti STS, Ustanovi za tkiva in celice (UTC), nacionalni biobanki, globalizacijskim izzivom (konkurenca!) in nujnim tehnološkim spremembam. Zagotavljanje večje učinkovitosti, odzivnosti in konkurenčnosti ter zadostitev sodobnim strokovnim in ekonomskim zahtevam ter mednarodnim standardom.

Končni cilj projekta (objektni cilj): sodobna organizacijska struktura, vpeljana v prakso in zapisana v akte ZTM.

Možni problemi: odpor proti spremembam med zaposlenimi, komuniciranje, težave pri izdelavi analize obstoječega stanja, problemi pri ukinjanju oziroma izločanju določenih delov dejavnosti, nova sistemizacija, notranje prerazporejanje obstoječih kadrov (problem vzpostavitve in delovanja HRM).

Zahtevani viri za izvedbo projekta: Zunanji in notranji izvajalci, finančni in kadrovski viri za prevedbo v prakso.

Pomembni dogodki (kritične točke) v izvajanju projekta:

Izbira zunanjih sodelavcev in sodeloavnje z njimi, ustrezno informiranje in motiviranje zaposlenih, dokončna prevedba v prakso.

Povezanost (odvisnost) od ostalih projektov:

Z vsemi strateškimi projekti.

Ožji cilji, ki jih je potrebno doseči (etape)	Kriteriji merjenja, roki
1. a) Analiza obstoječega stanja. Intervjuji b) Sprejem in potrditev strategije 2010-14	November 2009 December 2009
2. Analiza odmika (gap analysis)	December 2009
3. Izdelava končnega predloga organizacijskih sprememb.	Marec 2010
4. Predlog nove organizacije, skupaj s predlogom spremembe pravilnika o notranji organiziranosti ZTM, poslan v obravnavo in potrditev Svetu ZTM	April 2010
5. Potrditev organizacije s strani Sveta ZTM	April 2010
6. Izvedba reorganizacije	September 2010

8.4. Projekt: VZPOSTAVITEV SLOVENSKEGA TRANSFUZIJSKEGA ENOTNEGA INFORMACIJSKEGA SISTEMA - STEISI

Vodja projekta: Anamarija SUSTIČ

Projektni svet: Primož Rožman, Dragoslav Domanović, Snežna Levičnik Stezinar, Lidija Lokar (UKC MB), Apolonija Uran, Smiljana Vončina Slavec (MZ), Milan Kojterer, Aleš Markočič (RK)

Projektne skupine: predstavniki vsebinskih sklopov za vse delovne procese, ki jih STEISI podpira.

Čas izvajanja projekta: 22 mesecev od podpisa pogodbe

Smoter projekta (namenski cilj): vzpostavitev sodobnega nacionalnega enotnega informacijskega sistema v transfuzijski službi Slovenije, ki bo nadomestil obstoječe informacijske sisteme (IS) Datec, Last in Kaplja, ter funkcijsko integriral področja, ki jih pokrivajo Info PCR, IS za CTT, IS za IH z vpeljavo računalniškega programa za podporo dejavnosti preskrbe s krvjo, laboratorijsko diagnosticne in terapevtske dejavnosti v vse transfuzijske ustanove v Sloveniji in z njimi povezane Centre (enote) za transfuzijsko dejavnost ter njihovo medsebojno informacijsko povezanost, povezanost s računalniškimi sistemi podpornih služb kot tudi povezanost s bolnišničnimi transfuzijskimi bankami in Rdecim krizem Slovenije ter obstoječimi informacijskimi sistemi StemSoft StemLab, IS za telemedicino in novim IS za Slovenija Donor.

Končni cilj projekta (objektni cilj): cilji so:

- Vpeljava novega informacijskega sistema v vse entitete, ki opravljajo transfuzijsko dejavnost v Sloveniji, in z določenim delom aplikacij tudi na RKS.
- Vzpostavitev hitrega in enostavnega računalniško podprtega sistema za terenske odvzeme krvi,
- Zagotovitev informacijske podprtosti sistema hemovigilance,
- Vpeljava sodobnega laboratorijskega informacijskega sistema (LIMS), ki podpira celovito delo v vseh laboratorijih,
- Vzpostavitev povezave vseh laboratorijskih strojev z informacijskim sistemom, zagotavljanje kontrole kakovosti v laboratorijih in elektronskega spremljanja porabe, naročanja in porabe reagentov na laboratorijskih strojih, računalniški nadzor vzdrževanja temperature v laboratorijih ter računalniški nadzor hladilnikov in hladilnic,
- Zagotovitev povezave vseh aparatov na področju preskrbe s krvjo (npr. tehtnice, centrifuge, stroji za ločevanje krvnih pripravkov) z informacijskim sistemom,
- Zagotovitev visoko razpoložljivega, skalabilnega in transparentnega računalniškega sistema, ki zagotavlja neprekinjeno 24/7 delovanje in posodobitev obstoječe programske, systemske in komunikacijske opreme v transfuzijski medicini,
- Zagotovitev sledljivosti vseh sprememb v sistemu in vpogledov v podatke na vseh nivojih ter varovanja osebnih podatkov;
- Uvedba sistema, ki je odprt za komunikacijo z drugimi sistemi ter uvedbo kode ISBT 128,
- Zagotovitev povezljivosti z vsemi transfuzijskimi centri in oddelki, vključno z bolnišničnimi krvnimi bankami in Rdečim križem,

- Zagotovitev povezljivosti z informacijskim sistemom Centralnega Registra Prebivalcev (CRP) oz. Zbirkami ZZZS za kontrolo podatkov pri sprejemu krvodajalcev in bolnikov, informacijskim sistemom za obračun in fakturiranje storitev. Zagotovitev

povezljivosti s poslovno informacijskim sistemom ProPIS, Nova Vizija in informacijskim sistemom za obračun in fakturiranje storitev.

Ožji cilji, ki jih je potrebno doseči	Kriteriji merjenja, roki
1. Priprava razpisne dokumentacije za javno naročilo (JN)	T - 6 mesecev (T=datum podpisa pogodbe)
2. Objava JN, odpiranje in pregledovanje ponudb, podpis pogodbe	T - 3
3. Analiza stanja	T + 3
4. Pilotna postavitve	T + 6
5. Implementacija	T + 18
6. Namestitev	T + 18
7. Prenos obstoječih podatkov	T + 21
8. Testiranje	T + 22
9. Usposabljanje uporabnikov	T + 22

Možni problemi: Premajhno število sodelavcev v SIT, zasedenost ali odsotnost vodilnih oseb med potekom projekta, zasedenost ali odsotnost ključnih operativnih strokovnih kadrov.

Zahtevani viri za izvedbo projekta:

Ocenjeni obseg potrebnih finančnih virov: 2,4 mio EUR (letno vzdrževanje ni vključeno).

Povezanost (odvisnost) od ostalih projektov: projekt je tesno povezan tudi z vsemi ostalimi strateškimi projekti ZTM ter z ostalimi projekti na področju informatike (glej strateško matriko – Informatika).

8.5. Projekt: VZPOSTAVITEV DEJAVNOSTI TERAPEVTSKIH STORITEV IN NAPREDNEGA ZDRAVLJENJA – Oddelek za napredna zdravljenja (ONZ)

Nosilec (glavni odgovorni) projekta: Miomir KNEŽEVIĆ

Drugi člani projekta: Dragoslav Domanović, Primož Rožman, Matjaž Jeras, Darja Marolt

Čas izvajanja projekta: 31.03.2010

Pričetek delovanje org.enote: 01.01.2010

Smoter projekta (namenski cilj): razviti prioriteto razvojno področje, ki v Sloveniji še ni pokrito. ZTM ima ustrezno znanje, izkušnje oz. tradicijo, vizijo in odgovornost na terapevtskem, razvojno-raziskovalnem področju in na področju biobančništva.

Končni cilj projekta (objektni cilj): vzpostavitev dejavnosti v novi, razvojno naravnani organizacijski obliki.

Možni problemi: Neustrezna oziroma nezadostna kadrovska zasedba, določitev vsebine in začetnega obsega dejavnosti.

Zahtevani viri za izvedbo projekta: notranji: administrativna podpora, projektna pisarna, občasni sodelavci iz OPK, ODS, podporne službe ZTM. Zunanji: svetovanje za GMP/GLP, svetovanje za tržno analizo, pripravo poslovnega načrta in komunikacijo z javnostmi.

Pomembni dogodki (kritične točke) v izvajanju projekta: Ustrezna razmejitev med javno in tržno dejavnostjo ter vzpostavitev ustreznih odnosov z odjemalci in drugimi poslovnimi partnerji; zagotovitev kadrov in financiranja.

Povezanost (odvisnost) od ostalih projektov: Povezan z vsemi strateškimi projekti ZTM, še posebej z notranjo reorganizacijo in izgradnjo nove stavbe.

Ožji cilji, ki jih je potrebno doseči	Kriteriji merjenja, roki
1. Analiza zunanjega in notranjega stanja	Maj 2009
2. Priprava poslovnega načrta.	Marec 2010
3. *Zagotovitev virov (predpogojev za začetek delovanja): -zagotovitev pogojev GLP/GMP, -zagotovitev prostorov za kriobanko in ostale manjkajoče infrastrukture, -pridobitev akreditacije za Ustanovo za celice in tkiva (UTC).	Junij 2010 *
4. Vzpostavitev nove organizacijske enote, skladno s predpisanimi postopki in ustreznimi spremembami notranjih aktov ZTM (Svet ZTM).	Januar 2010

* Ob čim manjših finančnih vložkih v obstoječe prostore – zagotovitev le minimalnih pogojev zaradi selitve teh dejavnosti v novogradnjo.

PRILOGA: STRATEŠKA MATRIKA

Strateška matrika predstavlja temelj naše strategije. Razdeljena je na osnovna strateška področja (horizontale): 1. Odjemalci, 2. Osnovne storitve / proizvodi, 3. Informatika, 4. Ekonomika, 5. Kakovost, 6. Oddelki, centri in podporne službe, 7. Organiziranost, procesi, inovativnost, stroški, 8. Kadri in vodenje, 9. Odnosi z deležniki in sodelovanje, 10. Investicije in 11. Ostalo.

Strateška matrika ima štiri osnovna polja (vertikale). Polje *Temeljne kategorije* vsebuje ime obravnavnega podpodročja oziroma kategorije. Polje *Usmeritve* vsebuje ključne odločitve in usmeritve ter najpomembnejše konkretne cilje na določenem podpodročju. Polje *Merjenje in roki* opredeljuje merila in kazalnike za spremljanje doseganja zadanih ciljev ter njihove konkretne vrednosti (tam kjer je to mogoče), kakor tudi najpomembnejše roke. Polje *Konkretni aktivnosti* vsebuje zapis dejanskih aktivnosti ali projektov za doseganje zastavljenih ciljev.

Strateška matrika predstavlja tudi osnovo za pripravo funkcijskih strategij posameznih organizacijskih enot in služi kot vodilo posameznikom, delovnim skupinam ter organizacijskim enotam pri rednem delu.

1. ODJEMALCI

Temeljne kategorije	Usmeritve	Merjenje in roki	Konkretni aktivnosti
KRVODAJALCI IN OSTALI DAROVALCI	- Povečati njihovo zadovoljstvo, motiviranost, občutek pomembnosti. - Vzdrževanje nacionalne baze krvodajalcev skupaj z RKS. - Povečevanje in vzdrževanje registra nesorodnih darovalcev KMC Slovenija-Donor. - Nadaljnja profesionalizacija in večja inovativnost pri pridobivanju novih krvodajalcev. - Stalno spremljanje značilnosti sociološkega in kulturnega okolja. - Razvoj sistema CRM (sistem upravljanja odnosov z odjemalci).	- Večji odstotek lastnega klicanja krvodajalcev. - Večji odstotek rednih krvodajalcev. - Večji odstotek mladih darovalcev.	- Izobraževanje in promocije po šolah in v širši javnosti. - Spodbujanje ustanovitve nacionalnega društva krvodajalcev. - Uvajanje dodatnih storitev za krvodajalce in ostale darovalce celic in tkiv v novih prostorih ZTM). - Modernizacija in optimizacija terenske službe.
Služba za krvodajalstvo	- Ustanovitev službe za krvodajalstvo na ZTM. - Vzpostavitev in vodenje ažurne enovite baze krvodajalcev v R Sloveniji. - Uvedba nove izkaznice za krvodajalce. - Spremljanje in vodenje statistike krvodajalstva. - Nov računalniški sistem za podporo krvodajalstvu.	2010 2010 2011 2010 2010	- Potrebna je kadrovska in prostorska rešitev za ustanovitev Službe za krvodajalstvo. - Izdelava projekta enovite baze krvodajalcev in njegova realizacija (znotraj projekta prenove enotnega transfuzijskega IS). - Izdelava projekta nove izkaznice krvodajalcev in njegova realizacija (preučitev možnost uporabe kartice zdravstvenega zavarovanja – sodelovanje z ZZZS).

	Sodelovanje v evropskem projektu Domaine.		- Vpeljava spremljanje natančne statistike krvodajalstva. - Aktivnosti v sodelovanju z RKS pri izdelavi računalniškega sistema za podporo krvodajalstva (znotraj projekta prenove enotnega transfuzijskega IS). - Izobraževanje zadostnega števila kadrov za področje krvodajalstva.
RKS	- Računalniški sistem za podporo krvodajalstvu (znotraj projekta prenove enotnega transfuzijskega IS). - Projekt Nova krvodajalska izkaznica. - Uvajanje novih načinov vabljenja krvodajalcev. - Intenzivno usposabljanje osebja za delo s krvodajalci. - Posodobitev načina organiziranja krvodajalskih akcij.	2010 2011 2010 2010 2010	- Skupne aktivnosti z RKS pri izdelavi računalniškega sistema za podporo krvodajalstva. - Sodelovanje z RKS v projektu Nova krvodajalska izkaznica (preučiti možnost uporabe kartice zdravstvenega zavarovanja – sodelovanje z ZZZS). - Delavnice za usposabljanje osebja. - Izobraževanje na področju organiziranja krvodajalskih akcij. - Mednarodno izobraževanje izbranih kadrov. - Poudarek na sodelovanju ZTM in RKS pri raziskavah, promociji in motivaciji
Zavod RS za presaditev organov in tkiv SLOVENIJA-TRANSPLANT	Intenziviranje strokovnega in poslovnega sodelovanja na področju nacionalnih in mednarodnih programov transplantacije organov, KMC in drugih tkiv	Stalno merjenje števila opravljenih storitev in števila darovalcev	- Promocija darovanja - Izobraževanje na področju presajanja organov in tkiv - Usklajevanje podatkovnih baz - Sodelovanje pri nastajanju in spreminjanju področne zakonodaje - Sodelovanje pri pridobivanju sredstev za izvajanje donorskih programov
BOLNIKI	- Ustvarjanje zaupanja v kakovost, varnost ter pravočasnost naših storitev in proizvodov. - Usmerjenost v posameznega pacienta (personalizacija) - Učinkovito izvajanje farmakovigilance, hemovigilance in histovigilance. - Integracija klinične transfuzijske medicine na ZTM in v klinično prakso.	Anketiranje bolnikov.	- Uvedba knjige vtisov, pritožb in pohval na primernih mestih. - Spremljanje in uvajanje tehnoloških novosti v dobrobit pacientov. - Izobraževanje (informativne zgibanke, video material, itd). - Razviti sistem spremljanja in izpolnjevanja potreb bolnikov.
NAROČNIKI (bolnišnice, zdravstveni domovi, koncesionarji, zdravniki...)	- Razvoj aktivnega »marketinga« do naročnikov. - Strokovno sodelovanje z naročniki. - Poglobljanje zaupanja v kakovost naših proizvodov in storitev. - Zagotoviti transparentnost na dejanskih stroških temelječih cen storitev in proizvodov.	- Anketiranje naročnikov. - Konkurenčnost in transparentnost cen.	- Razvoj dejavnosti marketinga (v okviru službe PR: periodično obveščanje,...). - Benchmarking – (cene, hitrost, odzivnost, dostopnost, kakovost).

	- Kakovost, hitrost in odzivnost. - Poglobljanje svetovanja oz. konzultacij. - Integracija klinične transfuzijske medicine na ZTM in v klinično prakso.		
NAROČNIKI IZOBRAŽEVALNIH STORITEV	Širitev in poglobljanje sodelovanja na vseh ravneh.	- Spremljanje in dokumentiranje naraščanja obsega (fizični in finančni kazalniki). - Anketiranje naročnikov in uporabnikov.	- Aktivno iskanje možnosti v neposrednem stiku z naročniki za sodelovanje v sedanjih in novih izobraževalnih programih. - Zagotovitev ustreznega vrednotenja in plačevanja opravljenih storitev.
NAROČNIKI RAZISKAV	Uvrstitev transfuzijsko-transplantacijskih, imunoloških in sorodnih tem v prioritete nacionalnih ter mednarodnih raziskovalnih projektov in programov.	Spremljanje in dokumentiranje naraščanja obsega.	Sodelovanje v forumih (neposredno in posredno; nacionalno in v evropskem prostoru).
SAMOPLAČNIKI	Večja profesionalizacija z razvojem ambulantno-svetovalnega sistema na ZTM.	Spremljanje in dokumentiranje naraščanja obsega storitev in finančne realizacije (fizični in finančni kazalniki).	»Odobritev« takšne ambulante s strani ZZSZ. - Razvoj primerne ponudbe in ustrezno informiranje samoplačnikov.
NAROČNIKI STORITEV KRIOBANČNIŠTVA (mala podjetja)	- Razvoj aktivnega »marketinga« do potencialnih naročnikov. - Strokovno sodelovanje z naročniki. - Poglobljanje zaupanja v kakovost naših storitev in proizvodov. - Zagotovitev transparentnosti na dejanskih stroških temelječih cen storitev in proizvodov. - Hitrost in odzivnost.	- Anketiranje naročnikov. - Konkurenčnost in transparentnost cen.	- Razvoj dejavnosti marketinga (v okviru službe PR: periodično obveščanje,...). - Benchmarking (cene, hitrost, odzivnost, dostopnost, kakovost). - Pogajanje za pridobitev najugodnejših pogodb. - Aktivna promocija proizvodov in storitev. - Poznavanje vseh potencialnih javnih in privatnih naročnikov.

2. OSNOVNE STORITVE / PROIZVODI

Temeljne kategorije	Usmeritve	Merjenje in roki	Konkretni aktivnosti
Preskrba s krvjo in krvnimi komponentami	- Razvoj in aktivna promocija nacionalnega transfuzijskega sistema. - Zagotavljanje optimalnega števila krvodajalcev. - Jasna opredelitev nujno potrebne zaloge krvi v državi. - Enovita evidenca zalog krvnih komponent v državi.	- Dostopnost v vsakem času in za vse. - Vzpostaviti sistem 2-3-dnevni zalog na nacionalni ravni. »Benchmarking« - primerjava z drugimi	Poleg potekajočega projekta Reorganizacija nacionalne transfuzijske službe je potrebno promovirati nujnost vzpostavitve enotne STS. Vabljenje ciljnih skupin s stalnim

	• Priprava varnih in kakovostnih krvnih komponent v skladu s sodobnimi strokovnimi načeli in tehnološkim razvojem. • Minimaliziranje količine zapadle krvi oz. krvnih komponent. • Naročanje krvi na osnovi jasno postavljenih kliničnih indikacij. • Racionalizacija in avtomatizacija dela. • Usmeritev v večji odvzem plazme za predelavo. • Nadgradnja sistema hemovigilance. • Integracija klinične transfuzijske medicine na ZTM in v klinično prakso.	• članicami EU. • Zbrana količina v litrih. • Zmanjševanje števila neželenih dogodkov in reakcij po transfuzijah.	izgrajevanjem in izboljševanjem enotne baze krvodajalcev in enovitega sistema vodenja nacionalnih zalog krvnih komponent (stock management). • Usklajevanje na ravni Razširjenega strokovnega kolgija za transfuzijsko medicino (RSKTM). • Nenehno izboljševati in poglobljati sodelovanje z RKS (skupni projekti, redni sestanki). • Posodobitev načinov pridobivanja, motiviranja in vodenja krvodajalcev. • Razširitev terminov za odvzeme krvi na popoldanski čas in vikend. • Izobraževanje klinikov s področja racionalne in varne uporabe krvnih komponent ter drugih tem v okviru transfuzijske medicine ter poglobljanje sodelovanja z njimi (simpoziji, predavanja). • Povečevanje vloge specialistov transfuziologov v kliniki (intenziviranje delovanja bolnišničnih transfuzijskih odborov). • Optimizirati organiziranja terenskih odvzemov krvi v sodelovanju z novimi CTD ZTM. • Nenehno prizadevanje (na vseh ravneh) za vzpostavitev enovite transfuzijske službe v R Sloveniji ob predstavljanju strokovnih in ekonomskih argumentov.
Diagnostične storitve s področja preskrbe s krvjo in transplantacije, vodenje registrov	• Zagotavljanje pravočasnih in učinkovitih ter kakovostnih diagnostičnih storitev. • Racionalizacija in avtomatizacija v skladu s sodobnimi strokovnimi načeli in tehnološkim razvojem. • Uvajanje novih storitev, skladno z razvojem dejavnosti in drugih strok. • Približevanje storitev naročnikom (»user friendly«). • Širitev ponudbe. • Izboljšati izobrazbeno strukturo zaposlenih. • Aktivno iskanje tržnih niš na področju diagnostičnih preiskav s področja imunologije, hematologije, transplantacije in transfuzijske medicine.	• Spremljanje naraščanja realizacije (fizični in finančni kazalniki).	• Vzpostaviti in krepiti »prodajno-tržne« aktivnosti (marketing). • Pridobiti nove kakovostne kadre in omogočiti izobraževanje obstoječim. • Izjemno okrepiti informacijsko podporo • Priprava aplikacij in pridobitev mednarodnih akreditacij (WMDA, NetCord). • Intenzivirati delo kliničnih transfuziologov (predavanja na klinikah, delovanje v okviru bolnišničnih transfuzijskih odborov, konzultacije za klinike).

	• Register Slovenija Donor postane samostojna enota ZTM, ki opravlja tudi naloge nacionalnega registra popkovnične krvi in pridobi ustrezne mednarodne akreditacije. • Integracija klinične transfuzijske medicine na ZTM in v klinično prakso. •		
Terapevtske storitve in napredno zdravljenje	• Zbiranje avtologne krvi. • Zbiranje krvotvornih matičnih celic za presajanje. • Zbiranje, manipulacija in shranjevanje drugih vrst celic in tkiv za terapijo. • Terapevtski odvzemi krvi in krvnih komponent. • Zunanje telesna fotofereza. • Terapevtske plazmafereze in citafereze. • Sodelovanje s klinikami pri zdravljenju s celicami in tkivi. • Integracija klinične transfuzijske medicine na ZTM in v klinično prakso.	• Spremljanje porasta števila in vrednosti storitev (fizični in finančni kazalniki).	• Izvedba strateškega projekta: Vzpostavitev dejavnosti terapevtskih storitev in naprednega zdravljenja. • Zagotovitev ustrezne infrastrukture in kadrov (vezano predvsem na strateški projekt Novogradnja ZTM). • Izdelati poslovni načrt. • Zagotovitev zadostnega obsega finančnih sredstev. • Fokusiranost razvoja in raziskav. • Iskanje primernih strateških partnerjev in sodelovanje z njimi – doma in v tujini (akademska sfera, gospodarski subjekti). • Vzpostavitev centra odličnosti (skupaj s strateškimi partnerji) za področje celičnih terapij in naprednega zdravljenja. • Spremljanje svetovnih trendov in dosežkov – izbor in prenos znanja ter tehnologij, njihova modifikacija in implementacija. • Prizadevanja za vključitev novih storitev v nabor plačljivih storitev zdravstvenih zavarovalnic. • Sodelovanje v kliničnih študijah. • Vključitev novih znanj v vse primerne kurikule na različnih nivojih izobraževanja in usposabljanja.
Biobanke	• Proaktivno delovanje pri promociji in vzpostavitvi nacionalne biobanke. • Obdelava in shranjevanje krvotvornih matičnih celic iz krvi, popkovnične krvi, kostnega mozga in drugih virov.	• Spremljanje porasta števila in vrednosti storitev (fizični in finančni kazalniki). • Konkurenčnost in transparentnost cen.	• Zagotoviti ustrezno infrastrukturo (novogradnja) ter zadostno količino finančnih sredstev. • Zainteresirati strokovno in laično javnost ter ustrezne državne inštitucije. • Pripraviti poslovni načrt. • Aktivno sodelovanje pri pripravi

			zakonodajnega okvira na podlagi evropskih direktiv.
Ambulantna dejavnost	- Vzpostavitev ambulantne in svetovalne dejavnost za bolnike (hemofiliki) in nosečnice ter za področja avtotransfuzije, terapevtskih odvzemov in hemostaziologije. - Svetovanje s področja virusnih okužb in imunohematologije.	Rok: v letu 2010.	- Pridobitev dovoljenja in registracije za opravljanje ambulantno-svetovalne dejavnosti (MZ in ZZZS). - Zagotovitev finančnih sredstev.
Promet z zdravili iz krvi	- Zagotoviti čim več zdravil iz krvi, pripravljenih iz slovenske plazme (nujno povečanje količine zbrane plazme za predelavo). - Za zdravila iz slovenske plazme pridobiti evropski sprostitevni certifikat. - Spremeniti poslovni model – vzpostavitev transparentnega sistema, nabave, predelave, vodenja zaloga in prodaje. - Pridobitev dovoljenja za promet z zdravili iz krvi na drobno (preko nove ambulantne dejavnosti).	Pridobitev certifikata do konca leta 2010.	- Razmisliti o zamenjavi proizvajalca zdravil iz slovenske plazme zaradi boljšega poslovanja - Evropski razpis za izbiro najprimernejšega proizvajalca zdravil iz krvi. - Urediti transport plazme do konca leta 2009 (hladna veriga). - Proaktiven odnos pri razlagi in vzpostavitvi novega poslovnega modela. - Priprava poslovnega načrta za nov poslovni model Aktivno sodelovanje pri spremembi Zakona o zdravilih, ki mora opredeliti vlogo ZTM.
Vzgojno - izobraževalna dejavnost	- Močnejša povezava z UL in drugimi univerzami: biti v kurikulumu medicinskih fakultet in pri ostalih sedanjih partnerjih. - Ustanovitev inštituta v okviru MF ali dela znotraj ZTM z namenom pridobitve dodatnih finančnih sredstev za izobraževanje - Nadaljevanje sodelovanja s srednjimi strokovnimi šolami. - Promocija in ozaveščanje glede krvodajalstva ter darovanja drugih celic in tkiv.	Izvajanje dejavnosti brez izgube.	- Vzpostaviti odnose primerne plačevanja, kjer je to mogoče. - Preveriti možnosti za ustanovitev inštituta v okviru MF ali dela znotraj ZTM. - Zagotoviti izvedbo sprejetih kurikulumov.
Razvojno – raziskovalna dejavnost	- Aktivna vpetost v evropske in nacionalne raziskovalne programe - Spodbujanje patentov (inovativnost). - Osredotočenost razvoja in raziskav v osnovne dejavnosti ZTM.	Vzpostavitev administrativne podpore najkasneje v začetku leta 2010.	- Zagotovitev ustrezne administrativne podpore. - Ureditev področja intelektualne lastnine.

3. INFORMATIKA

Temeljne kategorije	Usmeritve	Merjenje in roki	Konkretni aktivnosti
Splošno	Eno od prioritarnih področij, ki zahteva lastno dovolj veliko in ustrezno stimulirano skupino informatikov, ki lahko podpira nemoteno delovanje osnovne dejavnosti zavoda in sodeluje pri načrtovanju in sprejemanju odločitev, ki so povezane z informacijsko podporo.	- Izdelana in potrjena strategija razvoja informatike do konca junija 2010. - Redno sestajanje Projektnega sveta in učinkovito delovanje v letu 2010.	- Izdelava podrobne strategije razvoja informatike na ZTM do konca maja 2010. - Vzpodbujanje redne dejavnosti projektnega sveta. - Izdelava prioritete projektov v informatiki. - Optimalna kombinacija uporabe notranjih in zunanjih virov (outsourcing).
Datec	Razvoj starega sistema do konca 2009, nato ohranjevati le podporno funkcijo (posegi se omejijo samo izjemoma na najnujnejše zahteve).	Uporabniki so že obveščeni	DATEC se vzdržuje, prilagaja nujnim organizacijskim, strokovnim in zakonskim spremembam.
Varnostne politike	- Načrt varnostne in upravljaljske politike (standard BS). - Določiti in vzpostaviti varnostne politike na vseh ravneh.	- Izdelana krovna varnostna politika. - Izdelana varnostna analiza IS ZTM. - Začetek izvajanja Krovne varnostne politike (ob zagotovitvi dodatne kadrovske podpore v začetku 2010) - Vzpostavitev Varnostne politike na nižjih ravneh. - Vse do konca leta 2010.	- Nujnost zagotovitve dodatne kadrovske podpore v SIT (predpogoj). - Pripraviti dokument – Krovna varnostna politika politika informacijskega sistema ZTM. - Potrditev krovne varnostne politike s strani vodstva ZTM. - Izvedba varnostne analize IS, ki jo opravi zunanji izvajalec. - Izbira varnostnih politik in sistema njihovega nadzora na nižjih ravneh (področjih), na osnovi varnostne analize - Izbira dodatnih politik oziroma nadzora, določenih na osnovi posebnih potreb oziroma zahtev.
Upravljaljske politike dobrih praks	- Izdelava načrta upravljaljskih politik dobrih praks ITIL, COBIT (incident, problem, change, mgmt, disaster recovery, arhiviranje,...). - Določitev upravljaljske politike.	- Ocena ravni zrelosti informacijskih procesov. - Predlog ukrepov za doseg višje ravni zrelosti procesov. - Vse tekom leta 2010.	- Izvedba merjenja ravni zrelosti po COBIT oziroma ITIL. - Priprava predlogov za izboljšave.

Posodobitev strojne opreme, sistemske programske opreme in omrežja	• Prenova oziroma konsolidacija omrežja (lokalno omrežje LAN na ZTM, ki vključuje cono DMZ in core network ter povezave WAN z vsemi transfuzijskimi entitetami v RS) • Celovita prenova infrastrukture. • Centralizirano upravljanje in nadzorovanje strežnikov, aktivne mrežne opreme in storitev.	• Vpeljava domenske arhitekture v prvem četrtletju leta 2010. • Javni razpis za vpeljavo aplikacije za obvladovanje dokumentacije sistema kakovosti konec leta 2009. • Uvedba portalov - vpeljava v začetku leta 2010.	• Vzpostaviti upravljivo in nadzorljivo omrežje z redundanco na ZTM in ostalih transfuzijskih entitetah. • Zaključiti projekt uvedbe • Zagotoviti uporabniške zahteve (input) za zagon novega IS. • Izbrati zunanega izvajalca za izvedbo prenove infrastrukture. • Izvesti javni razpis za prenovno infrastrukture. • Osvojiti tehnologijo virtualnih strežnikov in nanje preusmeriti manj pomembne servise. • Postavitev sodobnih tiskalnikov s sistemom za nadzor, varnost, itd.
Vzpostavitev IS za upravljanje dokumentov sistema kakovosti	ZTM ima vzpostavljen sistem kakovosti, ki je skladen s standardom ISO 9001:2000, Center za tipizacijo tkiv (CTT) pa je še dodatno akreditiran pri Evropski federaciji za imunogenetiko (EFI). V okviru zadoščanja zahtev obeh sistemov bo novi IS obvladoval naslednje tipe dokumentov: • Poslovník kakovosti • Diagrame procesov • Organizacijske postopke (OP) in internie pravilnikeov (IP) • Standardneih operativneih postopkeov (SOP), postopke za ravnanje z opremo (PRO) in obrazcev In procese: • Vodstveni pregledi • Pritožbe • Beleženje neskladnosti • Notranje in zunanje presoje • Korektivni in preventivni ukrepi Ter bo spletna aplikacija, ki bo omogočala delo iz priključenih transfuzijskih oddelkov.	• T+ 6 (T=datum podpisa pogodbe, enota časa je mesec)	• Faza priprave javnega naročila • Faza objave javnega naročila • Faza analize • Faza namestitve sistemske oziroma licenčne programske opreme • Faza razvoja • Faza namestitve programske rešitve • Faza prenosa podatkov • Faza testiranja • Faza pilotske uporabe • Faza usposabljanja
	Vzpostavitev sodobnega nacionalnega enotnega informacijskega sistema v transfuzijski službi Slovenije, ki bo nadomestil obstoječe informacijske sisteme (IS) Datec, Last in Kaplja, ter funkcijsko integriral področja, ki jih pokrivajo Info PCR, IS za CTT, IS za IH z vpeljavo računalniškega	Faza 1: T- 6 Faza 2: T- 3 Faza 3: T+ 3	Faza 1: Priprava javnega naročila (JN) Faza 2: Objava JN, odpiranje in pregledovanje ponudb, podpis pogodbe Faza 3: Analiza stanja

Posodobitev slovenskega transfuzijskega enotnega informacijskega sistema - STEISi	programa za podporo dejavnosti preskrbe s krvjo, laboratorijsko diagnosticne in terapevtske dejavnosti v vse transfuzijske ustanove v Sloveniji in z njimi povezane Centre (enote) za transfuzijsko dejavnost ter njihovo medsebojno informacijsko povezanost, povezanost s računalniškimi sistemi podpornih služb kot tudi povezanost s bolnišničnimi transfuzijskimi bankami in Rdecim krizem Slovenije ter obstoječimi informacijskimi sistemi StemSoft StemLab, IS za telemedicino in novim IS za Slovenija Donor.	Faza 4: T+ 6 Faza 5: T+ 18 Faza 6: T+ 18 Faza 7: T+ 21 Faza 8: T+ 22 Faza 9: T+ 22	Faza 4: Pilotna postavitev Faza 5: Implementacija Faza 6: Namestitve Faza 7: Prenos obstoječih podatkov Faza 8: Testiranje Faza 9: Usposabljanje uporabnikov
Poslovno-informacijski sistem (PROPIS)	• Informacijsko pokritje vseh poslovnih procesov, vključno s prodajo (fakturiranje) in ustrezna povezava z IS, ki podpirajo strokovne dejavnosti. • Dopolnitev oziroma izboljšave, skladno s potrebami (uporabniške zahteve). • Zagotoviti popolno izkoriščenost možnosti, ki jih ponuja PROPIS.	• Sistem stabilizirati in maksimalno izkoristiti v letu 2010. • Sodelovanje pri povezovanju PROPISa s STEISi	• Izbira novega skrbnika informacijskega sistema – nujni predpogoj. • Izobraževanje vseh uporabnikov.
Ostalo	• Vpeljava standarda ISBT 128 (sodelovanje v načrtovanem evropskem projektu). • Podpreti informatizacijo procesov, ki informacijsko še niso podprti. • Uvesti program za obvladovanje sistema kakovosti. • Uvesti arhiviranje podatkov na daljavo. • Šolanje oziroma izobraževanje vseh uporabnikov.	• Uvedba kode ISBT 128: po vpeljavi STEISi • Vpeljava programa za obvladovanje kakovosti: tekom leta 2010. • Arhiviranje podatkov na daljavo: tekom leta 2010.	• Zagotoviti podporo vodstva in maksimalno vključenost uporabnikov in informatikov. • Arhiviranje podatkov na daljavo - testna postavitev strežnika s pomočjo zunanega izvajalca in prehod v produkcijo.

4. EKONOMIKA

Temeljne kategorije	Usmeritve	Merjenje in roki	Konkretnosti
PODPORA STROKI IN VODENJU PROJEKTOV	Učinkovita in odlična podpora osnovni dejavnosti Zavoda.	- Učinkovitost pri vodenju projektov in redno ocenjevanje delovanja stroke (fizični in finančni kazalniki). 2010	Zaposlitev dodatnega kadra zaradi povečanega obsega dela – nujni predpogoj za vse predvidene naloge SEF.
KONTROLING	Vzpostavitev sistema kontrolinga (tekočega spremljanja) tako na operativni kot strateški ravni delovanja ZTM, od faze načrtovanja do spremljanja izvedbe in poročanja vodstvu ter Svetu ZTM.	2010	Zaposlitev dodatnega kadra zaradi povečanega obsega dela – nujni predpogoj za vse predvidene naloge SEF.
VODENJE PROJEKTOV	Profesionalna projektna organiziranost.	2010	Organiziranje projektne pisarne za administrativno in finančno podporo izvedbe strateških, razvojno-raziskovalnih in drugih projektov, financiranih iz lastnih in proračunskih virov ter evropskih skladov.
UPRAVLJANJE ZALOG	Informatizirano in natančno spremljanje zalog.	2010	Spremljanje vzpostavljenega sistema vrednotenja zalog, analiza odmikov in izvedba morebitnih korektivnih ukrepov, vse obvladovano z ustrezno informacijsko podporo.
PROCESI	Spremljava optimalnosti procesov in njihova korekcija.	2010	- Revidiranje procesa knjigovodenja in izdelava pravilnika o računovodstvu. - Revidiranje procesov v nabavi. - Revidiranje procesa fakturiranja in njegove informacijske podpore (PROPIS).

5. KAKOVOST

Temeljne kategorije	Usmeritve	Merjenje in roki	Konkretnosti aktivnosti
Splošno	- Vzdrževanje dovoljenj za izvajanje preskrbe s krvjo (JAZMP). - Vzdrževanje dovoljenja za Ustanovo za celice in tkiva. - Pridobitev dovoljenja za medicinske laboratorije (MZ). - Vzdrževanje dovoljenja za promet z zdravili iz krvi na debelo (JAZMP). - Pridobitev dovoljenja za promet z zdravili iz krvi na drobno (sodelovanje pri oblikovanju vsebine ustreznih zakonskih aktov). - Podpora reorganizaciji transfuzijske službe v R Sloveniji.	2010	- Priprava vlog in poročil za JAZMP. - Konkretnosti aktivnosti v skladu z dovoljenji. - Vsakoletno izvajanje presoje procesov. - Vsakoletno sodelovanje pri vodstvenih pregledih. - Izvajanje zunanjih presoj drugih transfuzijskih centrov in bolnišničnih krvnih bank. - Vpeljava elektronskega obvladovanja dokumentacije sistema kakovosti. - Sodelovanje pri izgradnji in obvladovanju sistema procesne in merilne opreme. - Vodenje nacionalne sheme za oceno kakovosti imunohematoloških preiskav. - Zaposlitev dodatnega kadra zaradi povečanega obsega dela – nujni predpogoj za nadaljevanje in dokončanje reorganizacije transfuzijske službe v RS in zaradi nove dejavnosti preskrbe s tkivi in celicami.
Akreditacije	- Vzdrževanje akreditacije EFL. - Pridobitev akreditacije WMDA za register Slovenija-Donor (oddaja vloge v 2009). - Pridobitev akreditacije po standardu ISO 15198 (do 2010). - Pridobitev akreditacij JACIE in NETCORD (do 2010 oz. v odvisnosti od KC).	2010 (redna presoja). - Oddaja vloge v letu 2010. - V letu 2010. - Predvidoma v letu 2010, odvisno tudi od aktivnosti na UKC LJ.	Priprava vlog , kadra, prostorov in uskladitev dokumentacije z veljavnimi standardi.
Certificiranje	- Vzdrževanje standarda ISO 9001:2008; njegova nadgradnja v ISO 9004. - Pridobitev standarda ISO 27000 (za informatiko – do 2014).	2010 - Do leta 2014.	Priprava vlog , kadra, prostorov in uskladitev dokumentacije z veljavnimi standardi.

6. ODDELKI, CENTRI IN PODPORNE SLUŽBE

Temeljne kategorije	Usmeritve	Merjenje in roki	Konkretni aktivnosti
ODDELEK ZA PRESKRBO S KRVJO (OPK)	- Uvedba novega nacionalnega transfuzijskega računalniškega sistema in njegova povezava z ostalimi IS na ZTM. - Prostorska razširitev oddelka. - Posodobitev organizacije in povečanje učinkovitosti dela (reorganizacija). - Kadrovske okrepitve zaradi povečanega obsega dela.	2 leti od podpisa pogodbe - Začasno 2010 2010 2010	- Uspešna izvedba vseh 4 točk predstavlja predpogoj za strokovni in poslovni napredek Oddelka. - Nujnost čimprejšnjega dokončanja projekta novogradnje.
Center za terapevtske hemaferenze, avtotransfuzijo in transplantacijo	- Racionalna oz. minimalna prenova in razširitev obstoječih prostorov za izolacijo, obdelavo in shranjevanje celic; dokončna rešitev v novogradnji. - Uvedba zunajtelesne fotofereze. - Avtomatizacija odvzemov avtologne krvi in terapevtskih odvzemov. - Nabava in uporaba ločevalca posameznih vrst celic za klinično uporabo Clinimax. - Ekspanzija KMC in drugih matičnih celic ex vivo.	Tekom leta 2010.	- Reorganizacija Oddelka za preskrbo s krvjo, v okviru katerega bo v letu 2009 začela delovati Ustanova za celice in tkiva. - Uvajanje novih postopkov (ECF, ekspanzija KMC, uporaba celičnega ločevalca Clinimax).
Center za preskrbo z zdravili iz krvi	Povečati količino zbrane plazme za predelavo (frakcionaža).	Obdobje 2009/2010.	V dveh letih povečati letno število zbranih enot plazme s plazmaferozo na 60'000 enot ob priključenih Centrov za transfuzijsko dejavnost v proces zbiranja plazme s plazmaferozo.
Center za izbor dajalcev in zbiranje krvi	- Ustanovitev Službe za krvodajalstvo. - Uvedba nove izkaznice za krvodajalce. - Nov računalniški sistem za podporo krvodajalstva v oviru eProcese. - Vzpostavitev in vodenje enotne nacionalne baze krvodajalcev (v sodelovanju z RKS). - Avtomatizacija odvzemov krvnih komponent. - Povečevanje letnega števila plazmaferoz – s pomočjo priključenih CTD. - Organizacijska in tehnična posodobitev izvajanja terenskih krvodajalskih akcij.	2010 2010 2011/2012 2010/2011 2010 2010 2010 in 2011	- Potrebna je kadrovska in prostorska ureditev Službe za krvodajalstvo, ki bo vzpostavila in vodila enotno bazo krvodajalcev ter sodelovala pri izdelavi in vpelji računalniškega programa za podporo krvodajalstva. - Potrebno je povečati letno število odvzete plazme s plazmaferozami. Tako plazmo lapošljemo v predelavo ali pa tržimo.
Center za predelavo krvi	- Pranje in zamrzovanje eritrocitov. - Dopolnitev obstoječe tehnologije in opreme (Orbisac in Compomat). - Vpeljava virusne inaktivacije plazme. - Prenova prostorov (v omejenem obsegu in racionalno, zaradi načrtovane novogradnje). - Nov aparat za zamrzovanje plazme (2).	V letih 2010 in 2011	- Uvajanje novih postopkov, ki so potrebni zaradi zahtev uporabnikov in razvoja stroke (izpolnjevanje standardov). - Nabava novega aparata za zamrzovanje plazme zaradi dotrajanosti in amortiziranosti obstoječega.
Center za sprejem,	Vzpostavitev logističnega centra ZTM.	Tekom leta 2010.	Prostorska, kadrovska in organizacijska

shranjevanje in izdajo krvnih pripravkov	• Posodobitev in dokumentiran nadzor transportnih pogojev krvnih komponent.	• Prva polovica leta 2010	• posodobitev ter razširitev logističnega centra (trajna rešitev predvidena v novogradnji). • Nabava sodobnih kontejnerjev za transport komponent krvi v kontroliranih temperaturnih pogojih.
Center za testiranje krvi dajalcev (OPK in ODS)	• Vzpostaviti bazo podatkov o prisotnosti klinično pomembnih eritrocitnih antigenov pri krvodajalcih. • Vzpostaviti sistem nadzorovane predanalitične faze testiranja. • Prehod na sodobnejše in varnejše arhiviranje vzorcev. • Razširiti dejavnost in strokovno podporo Odseka za končno kontrolo krvnih komponent. • Širitev dejavnosti oziroma nabora testiranja.	• Postopno testiranje eritrocitnih antigenov v skladu s finančnimi možnostmi (npr. 10.000 letno - cilj bi tako dosegli v 5-7 letih). • V novi stavbi. • 2010 • Skladno s strokovnimi ali zakonskimi zahtevami.	• Razširiti nabor določanja eritrocitnih antigenov na avtomatiziranem sistemu Techno in vzpostaviti ustrezen register krvodajalcev. • Vzpostaviti ustrezno računalniško povezavo in vodenje baze podatkov – v okviru novega IS. • Uvesti ustrezno validirano opremo za avtomatizirano trižiranje vzorcev, sortiranje, centrifugiranje in odpiranje epruvel. • Uvedba arhivskih epruvel označenih s čipi. • Nadgradnja oz. razširitev hladilnice (-30°C). • Nujna kadrovska okrepitev. • Skladno s smernicami in standardi uvesti / razširiti nabor preiskav. • Razširiti dejavnost zaradi povečanega obsega kontrol (reorganizacija transfuzijske službe, priključitev CTD). • Uvajanje novih storitev (npr. testiranje na WNV) - dodatna oprema, kadri, prostor, informacijska podpora (novogradnja).
ODDELEK ZA DIAGNOSTIČNE STORITVE (ODS)	• Uvesti nov in učinkovit laboratorijski informacijski sistem za računalniški nadzor vodenja procesov, aparatov in obdelavo rezultatov • Vzpostavitev centralnega skladišča za medicinske pripomočke. • Nujna posodobitev in vzpostavitev sodobne sprejemo / izdajne službe (v okviru možnosti, kar se da racionalno, že v obstoječih prostorih).	• 2012 vpeljava po validaciji, nato ocena pričakovanj. • 2010 • Dokončna ureditev logistike skladno s sodobnimi zahtevami v novi stavbi ZTM.	• Del strateškega projekta prenove transfuzijskega IS. • Organizirati informacijsko podprto službo profesionalnega, ažurnega in preglednega vodenja zalog, nabav in distribucije do uporabnikov. • V skladu s standardi usmerjeno izvajanje procesov (urgentno, redno, na debelo, bolniki, odvzeta kri / vzorci krvodajalcev, donorji celic in tkiv). • Vzpostavitev popolne sledljivosti sprejema

			in izdaje.
Center za ugotavljanje označevalcev okužb	• Pridobiti naziv »Nacionalni laboratorij za potrditveno testiranje na označevalce okužb pri krvodajalcih«. • Vzpostavitev posebne organizacijske enote za izvajanje testiranj darovalcev celic in tkiv. • Razviti in ponuditi nove sodobne preiskave. • Vzpostavitev ambulate za svetovanje okuženim.	• 2010 • 2010 • Skladno z razvojem tehnologije in sprejetimi strokovnimi smernicami. • 2010	• Vloga na Ministrstvo za zdravje oddana leta 2008. • Pridobitev akreditacijskega standarda ISO 15189. • Ločiti bazo podatkov za darovalce celic in tkiv od baze krvodajalcev oz. bolnikov; ločiti tudi vodenje arhiviranih vzorcev. • Uvajanje novih preiskav skladno s standardi (pravilniki). • Vzpostavitev informacijske podpore v okviru novega IS (avtomatski prenos podatkov med darovalcem, odvzemom, testiranjem in hranjenjem). • Aktivno spremljanje potreb in želja uporabnikov, analiza trga. • Uvajanje in validacija novih tehnologij in metod. • Zagotovitev prostora za zaseben posvet z zdravnikom (trajna rešitev za posvetovalno ambulanto v novogradnji). • Stroškovno ovrednotenje novih storitev. • Zagotovitev ustrezne administrativne podpore.
Center za imunohematologijo	• Optimalno zagotavljanje predtransfuzijskih preiskav, povezanih z izdajo krvnih komponent za posamičnega bolnika, za načrtovano novo Urgenco UKC Ljubljana. • Uvedba računalniškega navzkrižnega preizkusa (RNP) – strateška odločitev zaradi prenosa določenih kompetenc zdravnikov na inž. laboratorijske biomedicine ter zaradi zamenjave obstoječega IS z novim, ki bo podpiral RNP. • Pridobitev naziva »Nacionalni in referenčni laboratorij za imunohematološke preiskave« ter s tem pridobitev kompetenc za nadzor IH dejavnosti znotraj (prključeni CTD) in izven ZTM (Centra v MB in CE).	• Primerjalna študija izvedljivosti v smislu vzpostavitve satelitskega laboratorija z depojem krvnih komponent (v upravljanju ZTM) na novi Urgenci UKC oziroma uporabe že vzpostavljene povezave s cevno pošto med ZTM in UKC LJ ; rok je vezan na vzpostavitev delovanja nove Urgence. • Prenos kompetenc oz. podelitev licenc inž. laboratorijske biomedicine za samostojno odčitavanje krvnih skupin, negativnih rezultatov ICT in NP z izdajo ustreznih izvidov; rok do konca leta 2010.	• Vloga na Ministrstvo za zdravje za dodelitev novega naziva oddana leta 2008. • Pridobitev akreditacije ISO 15189. • vzpostavitev nadzora nad kakovostjo izvajanja storitev v IH laboratorijih v priključenih CTD. • koordinacija izobraževanja oz. usposabljanja izvajalcev IH preiskav ter obdobje preverjanje njihove usposobljenosti.

		• Uvedba novega IS 2011/2012. • Pridobitev naziva »Nacionalni laboratorij« leta 2010	
Center za tipizacijo tkiv (CTT)	• Nadaljevanje sodelovanja v nacionalnih in mednarodnih transplantacijskih programih (alogeni organi in tkiva). • Uvajanje novih storitev za post-transplantacijski imunogenetski nadzor prejemnikov alogenskih tkiv in organov. • Podpora vseh procesov s sodobnim IS.	• 2010 – 2014	• Intenzivno izobraževanje novozaposlene sodelavke za namestnika vodje CTT (po zahtevah EFI)
CENTER ZA CELIČNE TERAPIJE IN TKIVNO INŽENIRSTVO (V NASTAJANJU)	• Del projekta reorganizacije ZTM (znotraj Oddelka za terapevtske storitve). • Izdelava poslovnega načrta in zagotovitev zagonskih virov. • Ustanovitev in zagon Centra. • Postavitev GLP in GMP laboratorijev (skrajno racionalno, z minimalnim vložkom v obsoječih prostorih; ustrezna rešitev v novogradnji). • Kadrovska popolnitev.. • Razvoj in /ali uvajanje novih proizvodov in storitev. • Fokusranost raziskovalnega dela: transfuzijska in transplantacijska medicina, imunologija in imunogenetika, regenerativna medicina s celičnim in tkivnim inženirstvom (celične in tkivne terapije).	• Do konca leta 2010. • Prvo in drugo tromesečje 2010 • Začetek 2010. • 2010. • Stalno – do 2014. • Stalno – 2014.	• Imenovanje in delovanje projektne skupine za ustanovitev Centra (glej načrt strateškega projekta). • Izdelava poslovnega načrta. • Priprava vlog in poročil. • Potrditev na Strokovnem svetu in na Svetu ZTM. • Zaščita intelektualne lastnine.
CENTER ZA RAZVOJ IN IZDELAVO DIAGNOSTIČNIH REAGENTOV	• Biti odlični na področju razvoja, raziskav in izobraževanja ter pri sodelovanju z najboljšimi tujimi ustanovami (podjetji, univerzami, inštituti in industrijo) na področju transfuzijske medicine in z njimi povezanih biomedicinskih znanosti in tako na primeren način predstavljati nacionalno ustanovo, kakršna je ZTM. • Odigrati pomembno vlogo pri nadaljnjem razvoju transfuzijske medicine in z njo povezanih interdisciplinarnih znanosti v slovenskem (nacionalni program razvojno - raziskovalne dejavnosti), evropskem in svetovnem merilu.	• Število in vrednost razvojno-raziskovalnih projektov in programov, vpetih v osnovno dejavnost ZTM	• Sodelovanje pri izvajanju nacionalnega izobraževalnega programa na dodiplomski in podiplomski stopnji. • Razvoj partnerskega odnosa do proizvajalcev diagnostičnih reagentov in ostalih, ki bodo izkazali interes po sodelovanju (razvoj in raziskave na ZTM).. • Prenos dobrih praks pri oblikovanju tima strokovno odličnih in uspešnih sodelavcev pri razvojno-raziskovalnem delu tudi na ostale organizacijske enote ZTM (še intenzivnejše vsebinsko projektno sodelovanje).
CENTER ZTM ZA OSKRBO IN PROMET Z ZDRAVILI IN MEDICINSKIMI PRIPOMOČKI	• Vzpostavitev sodobnega enotnega logističnega centra ZTM za oskrbo vseh uporabnikov medicinskih pripomočkov, zdravil iz krvi in njihovih rekombinantnih nadomestkov ter krvi in krvnih pripravkov (kar se da racionalno v okviru sedanjih prostorskih možnosti; ustrezna rešitev šele v novogradnji).	• Rok: 2010.	• Aktivno sodelovanje pri vzpostavitvi logističnega centra ZTM

Služba za izobraževanje	- Nadaljevanje vseh dosedanjih izobraževalnih aktivnosti za zaposlene (strokovno in funkcionalno) in zunanje naročnike. - Zagotoviti ustrezne prostore za izvajanje vaj za študente (racionalno v okviru danih možnosti; po preselitvi dela dejavnosti v novogradnjo bo na voljo več prostora).	Ureditev problema vajalnice v letu 2010.	Aktivnosti glede ustreznega vrednotenja in plačila za izvajanje izobraževalne dejavnosti za univerzitetne do- in podiplomske študijske programe, ki jo izvajajo strokovnjaki ZTM.
Služba za razvojno-raziskovalno dejavnost	- Vzpostaviti preglednost RR dejavnosti; izdelati ustrezne pravilnike. - Vzpostaviti planiranje, spremljanje, nadzor in poročanje o RR dejavnosti. - Zagotoviti administrativno pomoč vsem nosilcem in izvajalcem projektov in programov (finančno načrtovanje, spremljanje poteka projektov).	Do konca leta 2010.	- Konsolidirati Službo (zasedba mest z notranjo kadrovske prerazporeditvijo). - Del nalog prevzame SEF.
Služba za hemovigilanco	- Kadrovska okrepitev službe. - Informatizacija sistema hemovigilance (v okviru uvedbe novega nacionalnega transfuzijskega IS).	2010 2011	- Stalno izobraževanje vseh sodelujočih v transfuzijski verigi. - Poglobljeno aktivno sodelovanje s kliniki (redni sestanki, predavanja, ...).
Služba za pravno-kadrovske zadeve	- Ločitev službe na pravni in kadrovske del v novi organizacijski strukturi. - Vzpostaviti kakovostno kadrovske službo, podprto s sodobnimi informacijskimi orodji (HRM). - Zagotovitev ustrezne podpore za pravno urejenost ZTM.	2010	Intenzivno šolanje in usposabljanje obstoječega kadra.
Služba ekonomike in financ	- Revidiranje procesov vseh enot v okviru službe. - Zagotavljanje uspešnega in sodobnega kontrolinga (uvajanje in spremljanje kazalnikov poslovanja).	2010	Vključitev in sodelovanje v benchmarking skupinah v okviru EBA
Služba za notranji nadzor financ	Delovanje tako kot do sedaj v skladu z Mednarodnimi standardi revidiranja in v skladu z Usmeritvami za državno notranje revidiranje, ob upoštevanju usmeritev vodstva ZTM.	Merilo uspešnosti: uresničene revizije / planirane revizije	- V prihodnjih 4 letih ne obstaja potreba po kadrovske širitvi službe. - V primeru kadrovskega manjka bo le-ta nadomeščen z zunanjimi (pogodbenimi) izvajalci. - Delovanje Službe v skladu z letnim načrtom revidiranja.
Služba vodenja sistema kakovosti	- Sledenje najsodobnejšim trendom na področju kakovosti v naši dejavnosti in njihov prenos v delo ZTM. - Zagotovitev infrastrukturnih pogojev za delo Službe - vezano na izgradnjo nove stavbe.	- Stalno. - Rok: vselitev v novo stavbo	- Nujna zaposlitev enega novega sodelavca (lahko tudi notranja prerazporeditev) - (povečan obseg dela zaradi reorganizacije transfuzijske službe v RS in zaradi nove dejavnosti preskrbe s tkivi in celicami). - Zagotovitev novih prostorov in opreme za 5 zaposlenih - iskanje rešitve v obstoječih prostorih, predvsem pa sodelovanje pri načrtovanju novogradnje. - Zagotovitev prostora za arhiv dokumentacije sistema kakovosti –

			digitalizacija dokumentov. • Zagotovitev manjšega laboratorija za izvajanje kalibracij delovnih termometrov, izvajanje validacij,...(trenutno v dežurnem laboratoriju ZTM; ustrezna rešitev v novogradnji)
Služba za informacijsko tehnologijo	• Zagotavljanje celovite informacijske podpore za delo ZTM tako z lastnimi viri kot s pomočjo zunanjih partnerjev oziroma sodelavcev.	• Povečati ekipo vsaj na 10 ljudi do konca leta 2010.	• Kadrovsko obvladovanje IT. • Vzdrževanje strojne opreme . • Razvoj sodelovanja z zunanjimi sodelavci.
Služba za servisne dejavnosti	• Nemoteno in ažurno vzdrževanje infrastrukture.	• Stalno.	• Razmislek o prepustitvi posameznih dejavnosti zunanjim sodelavcem (outsourcing).
INŠTITUT ZA TRANSFUZIJSKO MEDICINO (Opcijsko)	• Razmislek o smiselnosti in možnosti ustanovitve druge pravne osebe, registrirane RR entitete, za zagotovitev dodatnih finančnih sredstev, raziskovalnih zaposlitev in nagrajevanja raziskovalcev. • Razmisliti tudi o združitvi z izobraževalno dejavnostjo.	• Preučitev možnosti 2009/2010.	• Del strateškega projekta reorganizacije ZTM.
ENOTA ZA PRIDOBITNO DEJAVNOST (Opcijsko)	• Razmislek o izločitvi pridobitne dejavnosti v primeru razvoja za ZTM neugodne regulative.		• Nenehno spremljanje stališč zakonodajalcev in zakonskih predpisov. • Proaktivno delovanje za zaščito interesov ZTM (argumentiranje stališč, lobiranje).
DRUGO	• Ustanovitev enotnega sodobnega logističnega centra ZTM (maksimalno racionalno v okviru sedanjih prostorskih in kadrovskih možnosti; trajna rešitev v novogradnji).	• Ustanovitev v letu 2010.	• Izdelati podrobne načrte znotraj dveh strateških projektov: Reorganizacija ZTM in Izgradnja nove stavbe.

7. ORGANIZIRANOST, PROCESI, INOVATIVNOST, STROŠKI

Temeljne kategorije	Usmeritve	Merjenje in roki	Konkretni aktivnosti
Reorganizacija nacionalnega sistema (priključevanje bolnišničnih oddelkov in Centrov)	Reorganizacija transfuzijske službe v RS v skladu z veljavno zakonodajo, usmeritvami strategije ZTM in odločitvami Ministrstva za zdravje.	V skladu z roki v strateškem projektu Reorganizacija transfuzijske službe v RS.	- Izvajanje strateškega projekta reorganizacije transfuzijske službe v RS. - Proaktivno delovanje na področju argumentirane promocije enovite STS na vseh nivojih.
Makroorganizacijska struktura in upravljanje	- Priprava nove organizacijske strukture (priključevanje novih centrov, novosti v dejavnosti na makro in mikro nivoju) – povečanje upravljalске in izvedbene učinkovitosti. - Uvedba ciljnega vodenja na vseh nivojih.	Izvedba v letu 2010.	- Izvajanje strateških projektov reorganizacije transfuzijske službe v RS in reorganizacije ZTM. - Angažiranje zunanjih strokovnjakov.
Projektno delo	Zagotovitev profesionalnosti na področju projektne dela.	Stalno	- Izobraževanja ključnih kadrov (izvedba v 2009). - Zagotovitev sistema kontinuiranega spremljanja poteka projektov.
Inovativnost	Vzpodbijanje inovativnosti vseh zaposlenih (ustvarjanje okolja in pogojev za inovativno delo, različne vrste motivacij).	Število inovativnih predlogov oz. inovacij na leto.	Razvoj organiziranosti, ki bo omogočala in vzpodbijala inovativnost zaposlenih. Do leta 2011 bo uveljavljen celovit sistem množične inovativnosti.
Procesi	Racionalizacija vseh procesov.	2010.	Pregled in popis procesov, predlogi izboljšav – del nalog v okviru projekta reorganizacije ZTM.
Oddaja določenih aktivnosti izven ZTM (outsourcing)	Presoja o oddaji konkretnih spremljajočih oziroma podpornih dejavnostih, kjer je to mogoče (racionalizacija delovanja in poslovanja).	2010	Izvedba v okviru projekta reorganizacije ZTM.
Obvladovanje stroškov, racionalnost poslovanja	- Vpeljava in spremljanje poslovanja po stroškovnih mestih, skupaj z jasno opredelitvijo odgovornosti vodij procesov (matrika odgovornosti). - Uveljavitev ustrezne informatiziranosti	2010 - MIS do 2010.	- Izvedba s pomočjo Službe za ekonomiko in finance ZTM (v okviru strateškega projekta reorganizacije ZTM). - Vpeljava celovitega MIS (managerski informacijski sistem)

8. KADRI IN VODENJE

Temeljne kategorije	Usmeritve	Merjenje in roki	Konkretnosti aktivnosti
SPLOŠNO	- Priprava jasne kadrovske politike z ustrezno zasedenostjo delovnih mest. - Optimizacija delovnih procesov v smislu čim večje učinkovitosti (benchmarking).	2010 (projekt reorganizacije ZTM).	- Vzpostavitev profesionalno delujoče kadrovske službe. - Optimalna izbira kadrov (novih in obstoječih prerazporejenih – uvedba ustreznih informacijsko podprtih orodij). - Vzpostaviti odgovornost vodij procesov za racionalno kadrovanje in striktno izvajanje kadrovske politike.
Kadrovska služba	- Nujna organizacijska ločitev pravne in kadrovske službe. - Vzpostavitev profesionalne kadrovske službe. - Uvedba sistema komuniciranja nadrejenih s sodelavci.	Letni razgovori v letu 2010.	- Izdelava analize obremenjenosti zaposlenih. - Izdelava kompetenčnega nabora zaposlenih. - Uvedba sistema letnih razgovorov. - Ostalo glej pod prejšnjo kategorijo – Splošno.
Zaposlovanje	- Iskanje alternativnih oblik zaposlovanja. - Profesionalizacija izbire novih zaposlenih (odločanje pri zaposlovanju je odgovornost vodij z ustrezno profesionalno podporo službe za HRM v procesu izbire). - Interne prerazporeditve glede na kadrovske potrebe, ugotovljene z analizo; nove zaposlitve temeljijo lahko le na uvedbi novih storitev oz. dejavnosti.	2010 (projekt reorganizacije ZTM).	- Aktiviranje informacijsko podprtega orodja za testiranje in izbiro optimalnih kadrov (2009). - Izdelava algoritma za izvajanje HRM.
Motiviranje	- Ustrezno (v okviru zakonodaje in usmeritev MZ) materialno in nematerialno motiviranje (formalno in funkcionalno izobraževanje, prepoznavanje dobrega dela,...). - Urejeni medsebojni odnosi.	Prostori za druženje s selitvijo v novo stavbo.	- Letni razgovori, ocenjevanje uspešnosti. - Izboljšanje delovnih pogojev – izvedljivo šele po selitvi v novogradnjo. - Zagotovitev prostorov za druženje vsem oddelkom (klubske sobe). - Ustrezno vodenje (izobraževanja vodij).
Izobraževanje	- Izobraževanje za razvijanje in obvladovanje vodstvenih veščin ter na področju timskega dela. - Priprava vodij za vodenje letnih razgovorov s podrejenimi.	2010	Izobraževanje v okviru seminarjev in delavnic.
Komuniciranje	- Jasno opredeliti in ozavešiti odgovornost vodij oz. managementa. - Vzpostaviti ustrezen sistem informiranja (intranet v začetku 2009) - Vzpostavitev sistema sprotnega obveščanja zaposlenih o novicah - obvestila na rednih sestankih z vodji, sprotno oblikovanje intranetnih strani.	Stalno.	Izobraževanje v okviru seminarjev in delavnic.

Vodenje	- Izobraževanja na področju vodstvenih veščin. - Izvedba decentralizacije sistema vodenja in odgovornosti.	2010 (projekt Reorganizacija ZTM)..	- Izobraževanje v okviru seminarjev in delavnic. - Priprava predloga za decentralizacijo sistema vodenja in odgovornosti v okviru projekta reorganizacije ZTM (vezano tudi na uvajanje sistema ciljnega vodenja).
Kultura (vrednote) in odnosi med zaposlenimi	- Odzivnost (odgovarjanje na elektronsko pošto). - Spoštovanje dogovorjenih rokov. - Kultura medsebojnih odnosov. - Prenova kulture v skladu s poslanstvom in vrednotami ZTM, opredeljenimi v strategiji.	Stalno.	Izobraževanje v okviru seminarjev in delavnic.
Načela (pravilniki) delovanja	Oblikovanje (pravilniki, navodila) ter dosledno uveljavljanje in izvajanje organizacijskih načel.	Stalno	V okviru izvajanja projekta Reorganizacija ZTM.

9. ODNOSI Z DELEŽNIKI IN SODELOVANJE

Temeljne kategorije	Usmeritve	Merjenje in roki	Konkretni aktivnosti
Svet ZTM	Poskrbeti za boljše poznavanje in večje razumevanje raznolikosti in specifičnosti ZTM s strani zunanjih članov Sveta.	Stalno.	Izboljšati informiranost članov Sveta – več sej, pisno obveščanje o novostih, organizacija vodenih ogledov dejavnosti.
Ministrstvo za zdravje in vlada	Navdušiti za novo vizijo zavoda organizacije enovite STS in strokovnega razvoja (sodobnosti).	Stalno.	Argumentirane, z verodostojnimi podatki in projekcijami podprte predstavitve naših usmeritev ter proaktivno komuniciranje na vseh ravneh, še posebej v letih 2009 in 2010.
Zavod za zdravstveno zavarovanje	Doseči financiranje specifičnih ambulantno-svetovalnih dejavnosti, ki jih izvaja ZTM na terciarnem nivoju (hemofiliki, nosečnice, okuženi z virusi). Najmanj zadržati obseg oz. nabor prometa z zdravili iz krvi in njihovimi rekombinantnimi nadomestki (rizična zdravila) ter nivo priznanih cen za zdravila (skladno s pravilniki) in jih redno usklajevati s stopnjo inflacije na letnem nivoju.	2010 - Stalno.	- Argumentirani predlogi, ki jih predstavimo predstavnikom ZZZS na pogajanjih. - Pomembnost prikaza finančne učinkovitosti.
Sodelovanje z RKS	Poglobljanje sodelovanja z RKS – skupni projekti.	Stalno.	- Sodelovanje predstavnikov RKS v določenih projektih – novi nacionalni transfuzijski sistem, reorganizacija transfuzijske službe v RS (2009 – 2014). - Aktivno sodelovanje pri projektih za razvoj krvodajalstva, katerih nosilec je RKS

Sodelovanje z UKC Ljubljana	- Povečevanje vključevanja transfuzijske medicine v kliniko (racionalno naročanje in poraba krvnih pripravkov, seznanjanje klinikov s specifikko našega dela). - Aktivno predstavljanje novih proizvodov in storitev (marketing). - Organizacija skupnih kongresov in izobraževanj.	Stalno.	Vzpodbujanje rednih sestankov (bolnišnični transfuzijski odbori), predavanja na posameznih klinikah.
Mednarodno sodelovanje	- Zadržati in poglobiti položaj ZTM v okviru WHO (kolaboracijski center za sistem kakovosti v transfuzijski dejavnosti) - Vzdrževati položaj in ugled v neprofitni mednarodni organizaciji za izmenjavo organov umrlih nesorodnih darovalcev EUROTRANSPLANT - Ohraniti eno od vodilnih vlog v EBA. - Nadaljevati sodelovanje z Evropsko komisijo v svetovalnih organih. - Aktivno delovanje v okviru EFI. - Podpora fokusiranega mednarodnega delovanja posameznikov v svetovalnih in regulatornih organih Evropske komisije - Nadaljevati članstvo v BMDW, WMDA, AABB, ISBT, konzorciju Trans EU stem cell, itd. - Nadaljevati in širiti strokovno, znanstveno in poslovno sodelovanje s partnerji iz tujine na področju znanosti, akademske sfere in industrije.	Stalno.	- Alokacija sredstev za članarine, obiske konferenc, udeležbo na sestankih – v letnih poslovno-finančnih načrtih. - Organizacija mednarodnih konferenc v Sloveniji.
Javno-zasebno partnerstvo (soglasje ustanovitelja)	Iskanje možnosti za sodelovanje pri razvoju naprednega zdravljenja in biobančništva (infrastruktura, razvoj in raziskave, proizvodi in storitve)	Stalno.	Analiza stanja pri nas in v tujini – del strateškega projekta Vzpostavitve dejavnosti terapevtskih storitev in naprednega zdravljenja.
Partnerstvo v javnem zdravju	Razvoj krvnih bank v svetu gre v smer oblikovanja novega »health partnerja« v sistemu zdravstva, kar pomeni, da postajajo transfuzijske organizacije aktiven dejavnik v iniciativah za zdravo življenje, v preventivni medicini in pri širjenju zdravja in wellnesa za krvodajalce, darovalce celic in organov, kot tudi za vse svoje partnerje in za zaposlene. Načrtno se spreminjajo v aktivne družbene organizacije, ki zaposlujejo prostovoljce, študente, itd. Namen tega udejstvovanja je promocija prostovoljnega neplačanega krvodajalstva, transfuzijske medicine, transplantacije in naprednih zdravljenj kot panog, ki odsevajo širšo družbeno solidarnost in socialno državo.	Stalno.	Konkretnosti na opisanem področju promocije darovanja in družbenega pomena ter ugleda darovalcev kakor tudi zdravega načina življenja (preventivno delovanje).
Vlada RS	Zagotovitev ustreznih finančnih sredstev in kadrov za izvajanje nacionalnih programov (nacionalni projekt za prenojo enotnega nacionalnega transfuzijskega IS, nacionalni projekt reorganizacije transfuzijske službe v RS, nacionalni projekt oskrbe s krvjo in krvnimi komponentami ter z zdravili iz krvi – kakovost, dostopnost in predvsem nacionalna samozadostnost).	2010.	Argumentirana, z verodostojnimi podatki in projekcijami podprta predstavitev vsebine projektov nacionalnega pomena ter z njihovim izvajanjem povezanih potreb Ministrstvu za zdravje oziroma Vladi RS.

10. INVESTICIJE

Temeljne kategorije	Usmeritve	Merjenje in roki	Konkretni aktivnosti
Izgradnja novih prostorov ZTM.	Aktivnosti, vezane na preskrbo UKC LJ s krvnimi komponentami, storitve za bolnike in izobraževanje študentov ostanejo na obstoječi lokaciji, druge se lahko selijo v novogradnjo.	- Priprava vse potrebne dokumentacije 2010 - Vselitev najkasneje dokonca leta 2014.	- Posebej pomemben strateški projekt, ki že poteka. Zagotovitev ustrezne lokacije z vidika logističnih zahtev ZTM. - Izbor optimalne variante gradnje glede na potrebe, zahteve in seveda finančne zmožnosti. - Določitev finančne strukture investicije (lastna in proračunska sredstva, sredstva iz skladov EU, javno-zasebno partnerstvo s predhodno odobritvijo ustanovitelja in Sveta zavoda) - Vse aktivnosti skladno z načrtom izvajanj strateškega projekta.
Renoviranje priključenih, dislociranih centrov za transfuzijsko dejavnost (CTD)	Dosledno upoštevanje zahtev Pravilnikov o prostorih, opreми in kadrih ter o sistemu kakovosti (pravilniki vezani na ZPKrv-1).	V letu 2010 CTD Trbovlje in Novo mesto.	Doseči dogovor o zagotovitvi ustreznih prostorov za CTD v SB Šempeter pri Novi Gorici; v tem primeru sledi priključitev in usrezna prenova trenutnega bolnišničnega transfuzijskega oddelka.

11. OSTALO

Temeljne kategorije	Usmeritve	Merjenje in roki	Konkretni aktivnosti
Obvladovanje tveganj (risk management)	Celovito obvladovanje tveganj, povezanih z dejavnostmi ZTM .	Izdelava v letu 2010.	Tekoče nadgrajevanje registra tveganj skladno s spreminjanjem okoliščin.
Internacionalizacija	Sodelovanje v mednarodnih projektih in z mednarodnimi subjekti.	Stalno.	Skrb za povečevanje mednarodne prepoznavnosti in uveljavljenosti posameznikov in ZTM v celoti.
Celostna podoba ZTM	- Razmislek o spremembi imena ZTM, ki bi najbolje povzela usmeritve, zapisane v strategiji. - Celovita ureditev celostne grafične podobe skladno z novim imenom.	Izbira novega imena v letu 2010; dinamika implementacije glede na prioritete, zahtevane postopke in finančne možnosti.	Izvedba internega natečaja za izbiro novega imena ZTM.