



Zavod Republike Slovenije  
za transfuzijsko medicino



Šlajmerjeva ulica 6  
1000 Ljubljana  
Slovenija  
Tel.: +386 (0)1 543-81-00  
Fax: +386 (0)1 230-22-24  
central@ztm.si  
www.ztm.si



# STRATEGIJA ZAVODA REPUBLIKE SLOVENIJE ZA TRANSFUZIJSKO MEDICINO 2018 – 2022

Direktor: dr. Danijel Starman, univ. dipl. ekon.

Strokovna direktorica: Polonca Mali, dr. med.

*September 2017*

*(čistopis 1. 12. 2017)*

## *Strateški dokument so pripravili:*

### OŽJA STRATEŠKA SKUPINA:

Direktor ZTM: dr. Danijel **Starman**, univ. dipl. ekon.

Strokovna direktorica ZTM: Polonca **Mali**, dr. med., spec. transf. med. in ped.

Pomočnica direktorja ZTM za področje zdravstvene nege: Nataša **Lovšin**, dipl. m. s.

Svetovalac strokovne direktorice za strateško načrtovanje: prof. dr. Primož **Rožman**, dr. med., spec. transf. med.

Direktorica Oddelka za preskrbo s krvjo (OPK): Irena **Razboršek**, dr. med., spec. transf. med.

Direktorica Oddelka za diagnostične storitve (ODS): Polonca **Mali**, dr. med., spec. transf. med. in ped. (v. d.)

Direktor Oddelka za terapijske storitve (OTS): mag. Marko **Cukjati**, dr. med., spec. transf. med.

Direktor Oddelka centrov za transfuzijsko dejavnost (OCTD): mag. Mihael **Tonejc**, dr.med., spec.transf.med.(do 31.8.2017) in mag. Marjeta **Maček Kvanka**, dr.med., spec.transf.med. (v. d. od 1.9.2017)

Predstojnica Centra za oskrbo in promet z zdravili in medicinskimi pripomočki (COPZMP): Marjana **Rus Iskra**, mag. farm., spec.

Vodja Službe za raziskovanje in razvoj: prof. dr. Vlada **Čurin Šerbec**, univ. dipl. kem.

Vodja Službe za vodenje sistema kakovosti: Apolonija **Uran**, mag. farm., spec.

Vodja Službe za hemovigilanco: prim. Irena **Brič**, dr. med., spec. transf. med.

Vodja Službe za ekonomiko in finance: Igor **Velušček**, univ. dipl. ekon.

Vodja Službe za pravne in kadrovske zadeve: Iztok **Krumpak**, univ. dipl. prav.

Vodja službe za informacijsko tehnologijo: Milan **Kojterer**, univ. dipl. inž. el.

Strokovna sodelavka za odnose z javnostmi: mag. Natalija **Lamprecht**, prof. social. pedagog.

### DRUGI VODJE PODROČIJ:

OPK – Center za izbor dajalcev in zbiranje krvi: Polonca **Mali**, dr. med. spec. transf. med. in ped.

OPK – Center za predelavo krvi: Andreja **Hrašovec Lampret**, dr. med., spec. transf. med.

OPK – Center za sprejem, shranjevanje in izdajo krvnih pripravkov: Slavica **Stanišič**, dr. med., spec. transf. med.

OPK – Center za preskrbo z zdravili iz krvi: Irena **Razboršek**, dr. med., spec. transf. med.

ODS – Center za testiranje krvi dajalcev: prim. Snežna **Levičnik Stezinar**, dr. med., spec. transf. med.

ODS – Center za ugotavljanje označevalcev okužb: Urška **Rahne Potokar**, dr. med., spec. transf. med.

ODS – Center za imunohematologijo: Matjaž **Urbajs**, dr. med., spec. transf. med.

ODS – Center za tipizacijo tkiv: dr. Blanka **Vidan Jeras**, mag. farm., spec.

OTS – Center za afereze: Ana **Milojković**, dr. med., spec. transf. med.

OTS – Center za kriobiologijo: Primož **Požanel**, dr. med., spec. transf. med.

OTS – Center za razvoj naprednih zdravljenj: doc. dr. Urban **Švajger**, mag. farm.

Služba za logistiko: Gregor **Batistič**, dipl. inž. tehnol. prom.

### STROKOVNI MODERATOR STRATEŠKIH DELAVNIC:

prof. dr. Marko **Jaklič**, univ. dipl. ekon.

### SKRBNIK STRATEŠKEGA DOKUMENTA:

Sašo **Peterlin**, univ. dipl. ekon.

## Kazalo

|                                                                                            |           |                                                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. POSLOVNI MODEL ZAVODA ZA TRANSFUZIJSKO MEDICINO (POVZETEK STRATEGIJE) .....</b>      | <b>4</b>  | <b>5. STRATEŠKE USMERITVE, CILJI IN KAZALNIKI .....</b>                                      | <b>28</b> |
| <b>2. UVOD .....</b>                                                                       | <b>8</b>  | 5.1. Ključne strateške usmeritve (strateške teme).....                                       | 29        |
| <b>3. STRATEŠKA ANALIZA .....</b>                                                          | <b>9</b>  | 5.2. Strateški cilji po uravnoteženih ravneh strategije.....                                 | 30        |
| 3.1. Dolgoročni trendi v okolju, ki vplivajo na transfuzijsko dejavnost .....              | 9         | TABELA STRATEŠKIH TVEGANJ V POVEZAVI S STRATEŠKIMI CILJI .....                               | 31        |
| 3.2. Dolgoročna scenarija razvoja transfuzijske dejavnosti .....                           | 10        | 5.3. Strateška mapa.....                                                                     | 33        |
| 3.3. Srednjeročna scenarija zunanjih okoliščin za Zavod RS za transfuzijsko medicino ..... | 13        | 5.4. Kazalniki merjenja uspešnosti uresničevanja strategije .....                            | 34        |
| 3.4. Analiza deležnikov .....                                                              | 14        | <b>6. STRATEŠKI PROJEKTI.....</b>                                                            | <b>36</b> |
| 3.5. Primerjalna analiza institucij v povezanih ekosistemih .....                          | 16        | 6.1. Projekt: VZPOSTAVITEV ENOVITE TRANSFUZIJSKE SLUŽBE .....                                | 37        |
| 3.6. Sinteza notranje analize: Piramida prednosti.....                                     | 22        | 6.2. Projekt: AKTIVNOSTI ZA DOSEGANJE STROKOVNE IN AKADEMSKE ODLIČNOSTI .....                | 39        |
| 3.7. Portfeljska analiza dejavnosti.....                                                   | 23        | 6.3. Projekt: VZPOSTAVITEV SLOVENSKEGA TRANSFUZIJSKEGA ENOTNEGA INFORMACIJSKEGA SISTEMA..... | 42        |
| 3.8. PSPN (SWOT) analiza.....                                                              | 24        | 6.4. Projekt: ZAGOTOVITEV USTREZNIH PROSTORSKIH POGOJEV.....                                 | 44        |
| <b>TEMELJNE STRATEŠKE DILEME .....</b>                                                     | <b>25</b> | <b>7. Strateški scenarijski test .....</b>                                                   | <b>46</b> |
| 3.1. Vrednote .....                                                                        | 26        | <b>8. Organigram .....</b>                                                                   | <b>47</b> |
| 3.2. Poslanstvo .....                                                                      | 26        |                                                                                              |           |
| <b>4. VIZIJA .....</b>                                                                     | <b>27</b> |                                                                                              |           |

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

V Zavodu za transfuzijsko medicino (ZTM) **na temelju nacionalne samooskrbe** vsem bolnikom **zagotavljamo varno, kakovostno in učinkovito preskrbo s krvjo, zdravili iz krvi, celicami in tkivi ter skrbimo za razvoj transfuzijske in transplantacijske medicine ter naprednega zdravljenja**. To **poslanstvo** temelji na dejstvu, da **smo zdravstvena ustanova posebnega nacionalnega in družbenega pomena**. Smo del javne zdravstvene dejavnosti v skladu z Zakonom o zdravstveni dejavnosti. Skladno z zakonskimi predpisi na neprofiten način izvajamo preskrbo s krvjo in krvnimi komponentami, storitve diagnostičnih dejavnosti in storitve, vezane na transplantacijske programe. Naše **osrednje sposobnosti** so: 1. visoka kompetentnost zaposlenih, 2. povezave s tujino in odprtost za vplive iz tujine, 3. ustvarjalnost in razvojno-raziskovalna naravnost, 4. predanost ustanovi in stroki ter 5. zavezanost vseh zaposlenih k zagotavljanju kakovosti. Naše glavne **primerjalne prednosti** na nacionalni ravni so: 1. zelo dobro delujoč in pregleden sistem preskrbe s krvnimi komponentami, 2. celovit pregled nad celotno transfuzijsko verigo (od vene do vene) ter 3. celovito pokrivanje diagnostike na področju transfuzije, transplantacije in celične terapije. Svoje delovanje temeljimo na naših **vrednotah**: 1. *varnost in kakovost*, 2. *strokovnost in ustvarjalnost*, 3. *spoštljivost in sodelovanje* ter 4. *odgovornost in preglednost*. Notranje in zunanje nas povezuje ter vodi plemenito načelo (organizacijski podpis):

***Z vami življenje teče dalje ...***

Delujemo v dejavnosti, kjer so razvoj in priložnosti veliki. 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, tudi z vse intenzivnejšim vključevanjem naših strokovnjakov v postopke zdravljenja na klinikah. Naša dejavnost zato zahteva vzpostavitev takšnih nacionalnih sistemov, ki temeljijo na oblikovanju poenotnih, 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 za napredna zdravljenja, na popolni informatizaciji stroke, stalnem uvajanju visokih tehnologij, na ustrezni 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-out), 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 slovensko družbo v celoti.

Za prihodnje strateško obdobje smo si zastavili ambiciozne cilje. Naša **vizija za leto 2022** nas zavezuje, da bo ZTM 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 organizacijske odličnosti. ZTM bo temelj enovite transfuzijske službe v Republiki Sloveniji. Letno bomo namenjali pomemben delež svoje realizacije za lastni razvoj, ob tem pa bomo izkoriščali tudi možnosti javno-zasebnega partnerstva in črpanja namenskih evropskih sredstev. Svoje dejavnosti bomo opravljali v novih, sodobnih prostorih, ki bodo omogočali odlično organiziranost ter optimalne pogoje za delo, napredek in razvoj. Zaradi naše specifičnosti (dolgoročnosti, poslanstvo nacionalne javne institucije) smo oblikovali tudi dolgoročnejšo **vizijo za leto 2030**, ko bo ZTM jedro sodobne, enotne, javne, transparentne, visoko informatizirane in tehnološko najnaprednejše, racionalizirane transfuzijsko-transplantacijske mreže v Sloveniji, temelječe na prostovoljnem neplačanem krvodajalstvu ter na registriranih prostovoljnih in neplačanih darovalcih celic in tkiv. ZTM bo nacionalna biobanka (v širšem pomenu besede) in bo umeščena v mrežo vodilnih evropskih in svetovnih inštitutov za razvoj in izdelavo proizvodov in storitev, namenjenih naprednemu zdravljenju.

Naši **ključni strateški usmeritvi** sta:

1. Vzpostavitev enovite transfuzijske službe.
2. Zagotovitev razvoja transfuzijske medicine (dejavnosti).

Naše konkretne **strateške cilje** (zapisani so kot »destinacijske izjave« za leto 2022) smo razvrstili po štirih ravneh oziroma vidikih delovanja strateške mape. Za raven A: Finančni in materialni viri so naši cilji: 1. Nova, sodobna infrastruktura, 2. Gospodarno in učinkovito poslovanje in 3. Zagotavljanje finančnih virov za stabilno delovanje in razvoj. Za raven B: Zaposleni, znanje in učenje so naši cilji: 1. Sistem vodenja s cilji in kultura kakovosti, 2. Dobri in spoštljivi medsebojni odnosi, 3. Zadostno število in kakovost znanstveno-raziskovalno usmerjenih posameznikov, 4. Zadovoljiv sistem mentorstva in nasledstev, 5. Inovativni zaposleni, 6. Zagotovljen osebni in strokovni razvoj in 7. Zavzeti zaposleni. Za raven C: Organiziranost in procesi so naši cilji: 1. Odličen sistem kakovosti po najzahtevnejših evropskih standardih in učinkoviti procesi, 2. Odličnost vodenja na vseh ravneh (vodenje s cilji in razporejenost odgovornosti – decentraliziranost), 3. Strokovna in tehnološka naprednost, 4. Fokusiranost in odličnost v raziskavah, razvoju in inovativnosti (RRI) ter poglobljeno mednarodno sodelovanje, 5. Priznan status izvajalca nacionalnih programov (preskrba s krvjo in zdravili iz krvi, diagnostične storitve, biobanka, transplantacija tkiv in organov). Za raven D: Odjemalci, stranke, partnerji so naši cilji: 1. Samooskrbe pri oskrbi s krvjo in zdravili iz krvi (strateška neodvisnost), 2. Zadovoljni krvodajalci in pacienti, 3. Zadovoljivi naročniki in 4. Visok ugled v strokovni in širši javnosti.

Za strateške cilje oziroma ravni smo razvili **strateške kazalnike**, za katere smo pripravili projekcije do leta 2022, s pomočjo katerih bomo merili (spremljali) uresničevanje strategije. Kazalnike smo preko ciljev povezali s konkretnimi **strateškimi aktivnostmi**. Fokus naših strateških aktivnosti predstavljajo **strateški projekti**, s katerimi bomo pričeli takoj oziroma so že v izvajanju. Začetni strateški projekti so: 1. Vzpostavitev enovite transfuzijske službe, 2. Aktivnosti za doseganje pogojev strokovne in akademske odličnosti, 3. Vzpostavitev slovenskega transfuzijskega enotnega informacijskega sistema in 4. Zagotovitev ustreznih prostorskih pogojev. Projekt »združitve« oziroma vzpostavitve enovite transfuzijske službe in ostali projekti naj bi omogočili enako obravnavo bolnikov (enake krvne komponente, visoko kakovostne, prilagojene, napredne in varne). Vzpostavljen naj bi bil učinkovit oziroma racionalen sistem na nacionalni ravni. Verjamemo, da bomo v strateškem obdobju do leta 2022 izvedli še nekaj inovativnih strateških projektov in aktivnosti. K njihovi opredelitvi in udejanjanju bodo pomembno prispevali 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 fokus udejanjanja 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 takoj. Ostale bomo predstavili takrat, ko bodo oblikovani in pripravljeni za izvedbo. 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 zaključevanja ali izločanja strateških projektov*.

**B. METRIKA UČINKOV:**

- **Sistem uravnoteženih kazalnikov**, napovedanih do leta 2022, ki merijo elemente (ravni) v strateški mapi. Slednja predstavlja grafični povzetek strategije. Strateška mapa je tudi osnova za preverjanje pokritosti ključnih strateških ciljev s projekti in drugimi strateškimi aktivnostmi.

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.). To bo osnova za dinamičnost našega strateško-organizacijskega procesa (glej sliko), ki ga bomo v vseh korakih nenehno izboljševali. Vodstvo ZTM bo dvakrat letno Svetu Zavoda poročalo 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 transfuzijsko medicino (ZTM) za obdobje do konca leta 2022 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.

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 28 ključnih vodij 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. Pričujoča strategija je nova strategija in pomeni nadaljevanje strateško-organizacijskega procesa, ki je vzpostavil sistem dinamičnega noveliranja strategij v ZTM, začeni z obdobjem oziroma strategijo 2009-2013 oz. 2010-2014.

### Proces nastajanja strategije:

- Individualni razgovori z vodstvom Zavoda (junij 2015 – april 2017)
- Delavnica »strateške skupine« (19. in 20.6., 11. in 12.9., 5.10., 19.10. 18.11. 2015, 25.5., 14.6., 20.9., 2016, 18.5., 13.6. 2017)
- Delavnice po skupinah za pripravo parcialnih strategij (3.7., 6.7., 21.7., 21.9. 2015)
- Delavnica s člani Sveta zavoda (13.6. 2016)
- Partnerska strateška delavnica s člani Sveta in nekaterimi deležniki (4.4. 2017)
- Končna verzija strategije (junij 2017)

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** (parcialne strategije področij).
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. Dolgoročni trendi v okolju, ki vplivajo na transfuzijsko dejavnost

##### Politično-pravne silnice

- Dva ključna regulatorna akterja v svetu (ZDA, Evropa), ki med seboj »omejeno« sodelujeta (»America First«, Brexit) s ciljem varnosti, kakovosti in predvsem učinkovitosti ter z vplivom na ostali svet, pri čemer Kitajska razvojna regulativa zaostaja (+,-)
- EU je tarča dveh nasprotujočih konceptov – samooskrbe nacionalnih (ali regionalnih) sistemov preskrbe in liberalne trgovine s produkti iz plazme (to narekujejo velefarmacevtske družbe pod vplivom ZDA). EU sicer pripravlja novo Direktivo o preskrbi s krvjo, vendar dolgoročnejša rešitev ni jasna. (-)
- Slovenska regulativa, usmerjena v podporo nacionalne suverenosti na področju enotne preskrbe s krvjo, zdravil iz krvi ter celicami in tkivi (+)

##### Ekonomske silnice

- Turbulentnost v gospodarskem razvoju (pogoste finančne in gospodarske krize) (-)
- Javnofinančni problemi držav, kar bo zahtevalo racionalizacijo preskrbe s krvjo v vseh segmentih – zbiranje, vodenje zalog, združevanje v enovito službo (+,-)
- Večja prisotnost tujih (farmacevtskih) podjetij v Sloveniji (-)
- Zmanjševanje javnih sredstev za podporo krvodajalstvu (-)

##### Socio-kulturne in demografske silnice

- Staranje prebivalstva, še posebej v Evropi, kar narekuje večjo potrebo po krvi (+,-)
- Vse večji razkorak med vrednotami javnega zdravstvenega sistema in komercialnimi interesi (-)
- »Obstoj« solidarnosti v zdravstvenem sistemu v Sloveniji (+)
- Vse večja mobilnost ljudi (+,-), zagotavljanje kadrov (-)
- Pojav »transnacionalnih družbenih skupnosti« (NVO), ki imajo naraščajoč družbeni vpliv (+,-)

**Analiza trendov** predstavlja orodje, ki nam omogoča pogled v prihodnost. Vprašamo se, kakšna bo slika transfuzijske dejavnosti **čez 15 let?** Kaj bo ostalo enako in kaj se bo spremenilo? Kateri so najpomembnejši nosilci sprememb? Pri tem analiziramo tako širše okolje organizacije (politično-pravno, ekonomsko, socio-kulturno in tehnološko) kot okolje delovanja (transfuzijska dejavnost). S pomočjo te metode lahko testiramo svoja »usidrana« prepričanja o prihodnosti. Nekatere trende, ki jih zapisujemo kot gotovosti, lahko pričnemo izkoriščati že v strateškem obdobju, za katerega načrtujemo strategijo.

Znaki +(pozitiven), - (negativen) ali 0 (nevtralen) označujejo vpliv, ki ga ima trend na transfuzijsko dejavnost.

##### Tehnološke in naravne silnice

- Nove (drage) tehnologije – razvoj personalizirane medicine za celotno življenjsko obdobje (diagnoza + terapija) (+)
- Novi pristopi k zagotavljanju varne krvi in preprečevanju prenosa okužb (npr. na področje priprave inaktiviranih komponent krvi) (+)
- Razvoj in uporaba umetnih nadomestkov za kri (+,-)
- Razvoj in uporaba novih »nano« in »pametnih« materialov (+,-)
- Informatizacija, avtomatizacija in robotizacija procesov (+,-)

##### Silnice v transfuzijski dejavnosti

- Globalizacija na področju preskrbe z zdravili iz krvi, naraščajoča prevlada ZDA (pritisk z nizkimi cenami), v Evropi Nemčija, Češka, Avstrija kopirajo ameriški komercialni model – v EU trenje dveh blokov: Nemčija – Francija (+,-)
- »Krčenje« transfuzijske dejavnosti - izločanje dela transfuzijske dejavnosti v farmacevtsko dejavnost (-)
- Usmeritev v uporabnika/pacienta (Patient Blood Management) (+,-)
- Komercializacija na področju tkiv in celic ter diagnostike (+,-)
- Organizacijske novitete na področju odvzemov in krvodajalstva (+)
- Tehnološke novitete na področju odvzemov (+)
- Razvoj naprednih zdravljenj in vpliv na transfuzijsko medicino (+)
- Dvig kakovosti komercialno zbrane krvne plazme (učinkovita kontrola) (-)

Oblikovanje **dolgoročnih scenarijev dejavnosti** nam pomaga bolje razumeti negotovosti, ki so pred nami, ter njihov vpliv na razvoj dejavnosti. Zapisana sta v obliki kratkih in dopolnjujočih se zgodb in odgovarjata na vprašanje o tem, **kakšna bo slika naše dejavnosti v letu 2030**. 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. Zgoraj naveden trende oz. gotovosti v tem koraku omilimo in jih nadgradimo z »negotovostmi«, ki so pred nami.

### 3.2. Dolgoročna scenarija razvoja transfuzijske dejavnosti

#### SCENARIJ A: Globalizacija in privatizacija dela dejavnosti ter večanje pomena strateške neodvisnosti na področju preskrbe s krvjo na drugi strani

S splošnim trendom globalizacije in odpiranjem nacionalnih meja je v okviru EU zagotovljen prost pretok ljudi, blaga in storitev. Zato se bodo širile tudi transnacionalne aktivnosti največjih transfuzijskih centrov, kjer imajo prednost razvitejše članice in tiste z ustreznim razvojnim regulatornim okvirom. Te bodo hkrati poskrbele za ustrezno lastno nacionalno zaščito tega področja.

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

Zaradi stalnih izboljšav v diganostiki in razsežnosti življenjskih pričakovanj pa se bo poraba zdravil iz krvi na splošno povečevala in s tem bo potreba po plazmi za frakcioniranje vse večja.

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 narekovali 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-out* in *spin-off* podjetij). 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.

### 3.3. Srednjeročna scenarija zunanjih okoliščin za Zavod RS za transfuzijsko medicino

| Scenarij »Zožena nacionalna transfuzijska dejavnost omejena na preskrbo s krvjo (Blood Banking)«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Scenarij »Nacionalna, enovita in celovita transfuzijska dejavnost«</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verjetnost: 30 %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Verjetnost: 70 %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Regulativa oz. odločitev ustanovitelja, da ZTM postane le ustanova za kri, ki skrbi za preskrbo s krvjo (krvodajalstvo, krvna banka) in zdravljenje s krvjo in krvnimi pripravki (v interesu nacionalne samooskrbe na tem področju).</li> <li>Privatizacija dela dejavnosti, konkurenca novih privatnih podjetij, liberalizacija trga z zdravili iz krvi.</li> <li>Nadzor nad cenami s strani regulatorja, ki omejuje razvoj dejavnosti (popolna izenačitev prodajnih cen s stroškovnimi cenami).</li> <li>Obstoj treh centrov za preskrbo s krvjo.</li> <li>Nezmožnost investiranja v nove/posodobljene prostore in sodobno opremo zaradi nezagotovljenih finančnih virov.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ustanovitelj omogoči razvoj sedanjih osnovnih dejavnosti in novih, perspektivnih dejavnosti, vezanih na naše osnovne dejavnosti.</b> Osnovne dejavnosti so: <ul style="list-style-type: none"> <li>Preskrba s krvjo – krvodajalstvo, krvna banka (»blood banking«) in zdravljenje s krvjo, krvnimi pripravki in zdravili iz krvi (nacionalna samooskrba); preventivno spodbujanje zdravega načina življenja.</li> <li>Ustanova za celice in tkiva: terapevtske storitve – afereze, avtotransfuzija, terapevtski odvzemi, zbiranje krvotvornih matičnih in drugih celic, napredna zdravljenja (t.j. celične terapije).</li> <li>Diagnostične storitve - laboratorijske preiskave, ki podpirajo transfuzijsko medicino in transplantacijsko dejavnost, predtransfuzijske preiskave, preiskave v nosečnosti, druge imunohematološke preiskave, histokompatibilnost, mikrobiološke preiskave.</li> <li>Spremljevalne aktivnosti: nacionalni registri krvodajalcev, pacientov, dajalcev kostnega mozga, biobanka, banka popkovnične krvi, prenatalna zaščita, preskrba z zdravili iz krvi in rekombinantnimi zdravili (centralizirana oskrba pacientov s hemofilijo), razvoj transfuzijske informacijske tehnologije, idr.</li> <li>Raziskovanje - izvajanje znanstveno-raziskovalne in razvojne dejavnosti s področja transfuzijske medicine in transplantacije.</li> <li>Izobraževanje s področja transfuzijske medicine in transplantacije.</li> </ul> </li> <li>Najkasneje jeseni 2017 Strokovni svet za preskrbo s krvjo in z zdravili iz krvi pri Ministrstvu za zdravje izdela celovito nacionalno politiko preskrbe s krvjo v RS (skladno s priporočili WHO), ki podpira strateško neodvisnost ter <b>prostovoljno, brezplačno</b> in <b>anonimno krvodajalstvo</b>, politika je potrjena na Vladi do konca leta 2017.</li> <li>ZTMju je s strani Ministrstva za zdravje oziroma vlade z Nacionalno politiko oskrbe s krvjo omogočeno oskrbovanje bolnišnic z zdravili iz krvi, izdelanimi iz slovenske plazme.</li> <li>Omogočena je združitev centrov v enovit sistem preskrbe s krvjo in zdravili iz krvi najkasneje do konca leta 2019.</li> <li>Obstajajo restrikcije zaposlovanja v javnem sektorju, transfuziologov na trgu ni.</li> <li>Zunanje okoliščine omogočajo zagotovitev ustreznih prostorskih pogojev delovanja najkasneje do leta 2022 (vključujoč pretvorbo obstoječih terjatev v investicijski vir).</li> </ul> |

Strategija je narejena na osnovi scenarija »Nacionalna, enovita in celovita transfuzijska dejavnost«, kjer so opredeljene temeljne predpostavke o naravi zunanjega okolja delovanja, 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. Enega od takšnih (negativnega za razvoj ZTM) smo zapisali v tabeli zgoraj.

### 3.4. Analiza deležnikov

| <b>DELEŽNIKI, KI SO NEPOSREDNO VEZANI NA IZVAJANJE DEJAVNOSTI (odjemalci, stranke, partnerji)</b>                      | <b>PRIČAKOVANJA DO NAS</b><br><b>(naše globoko in celovito razumevanje deležnikov oz. njihovih pričakovanj)</b>                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>RDEČI KRIŽ</b>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• partnerski odnos, usklajevanje aktivnosti, sofinanciranje krvodajalskih akcij, informiranost</li> </ul>                                                                                                                                                                |
| <b>KRVODAJALCI IN OSTALI DAROVALCI</b>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• profesionalna obravnava, varnost, prijaznost, strokovnost, hitrost, enostaven dostop, dobro počutje, potrditev / priznanje statusa, pozornost</li> </ul>                                                                                                               |
| <b>PACIENTI</b>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• varnost in kakovost krvnih pripravkov in storitev, hitrost, prijaznost, razlaga in pojasnilo, dostopnost, dobro počutje, pozornost</li> </ul>                                                                                                                          |
| <b>NAROČNIKI (bolnišnice, zdravstveni domovi, koncesionarji, lekarne, Slovenija-Transplant, ZZS, samoplačniki,...)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kakovost in naprednost, računalniška oziroma digitalna povezljivost, varnost produktov in storitev, hitrost, prijaznost, odzivnost, cenovna transparentnost, občutljivost na cene, učinkovitost, akreditacijska dokazila</li> </ul>                                    |
| <b>NAROČNIKI IZOBRAŽEVALNIH STORITEV</b>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul> |
| <b>NAROČNIKI RAZISKAV</b>                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• visoka strokovnost, hitrost, spoštovanje rokov, nizke cene, transparentna poraba sredstev, partnerski odnos, doseganje mednarodno primerljive ravni</li> </ul>                                                                                                         |

| <b>REGULATORJI, NADZORNIKI</b>                      | <b>PRIČAKOVANJA DO NAS</b><br>(naše globoko in celovito razumevanje deležnikov oz. njihovih pričakovanj)                                                        |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MINISTRSTVO ZA ZDRAVJE IN VLADA</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• spoštovanje regulative, (pro)aktivna in strokovna vloga pri pripravi strokovnih podlag, usklajeno delovanje</li> </ul> |
| <b>ZAVOD ZA ZDRAVSTVENO ZAVAROVANJE</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• usklajeno delovanje, preglednost, nadzor nad dejavnostjo, profesionalnost</li> </ul>                                   |
| <b>NADZORNE INSTITUCIJE (JAZMP, inšpekcije,...)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• profesionalni odnos, ustrezno sodelovanje in izvajanje nadzora</li> </ul>                                              |

| <b>DRUGI DELEŽNIKI POMEMBNI ZA DEJAVNOST</b>     | <b>PRIČAKOVANJA DO NAS</b><br>(naše globoko in celovito razumevanje deležnikov oz. njihovih pričakovanj)          |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>UNIVERZE</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sodelovanje, aktivna vloga pri izvajanju študijskih programov</li> </ul> |
| <b>STANOVSKÉ ORGANIZACIJE (doma in v tujini)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• krepitev in širitev sodelovanja</li> </ul>                               |
| <b>MEDIJI</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• obveščanje, informiranje in posredovanje zelenih informacij</li> </ul>   |

### 3.5. Primerjalna analiza institucij v povezanih ekosistemih

**Primerjalna analiza povezanih ekosistemov** predstavlja organizacije, ki so soodvisne ter lahko hkrati konkurirajo in/ali sodelujejo oz. se spremljajo. V sodobnem poslovnem okolju vse pogostejše prihaja do prekrivanj različnih poslovnih ekosistemov

| Ime institucije                                                   | Segment                                                   | Karakteristika (primerjava, partner, konkurent, zgled) | Strategija in cilji                                           | Glavne prednosti (po oceni ZTM)                                                                                                                                                                                                     | Glavne slabosti (po oceni ZTM)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>UKC Ljubljana, Maribor</b>                                     | Terapevtske in diagnostične storitve                      | Partner in/ali potencialni konkurent,                  | Zniževanje cen, nadzor, integracija nekaterih dejavnosti      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Večja moč in vpliv</li> <li>Povezanost informacijskih sistemov</li> <li>Učna in raziskovalna ustanova</li> </ul>                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Velikost in sposobnost prilagajanja</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Inštitut za mikrobiologijo in imunologijo v Ljubljani</b>      | Nekatere diagnostične storitve                            | Konkurent                                              | Širitev dejavnosti                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dobre zveze s klinikami, strokovno-raziskovalne povezave s kliniki, dober marketing, podjetnost, prepoznavnost</li> <li>Pravilniki v njihovo korist</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Problem zagotavljanja neprekinjenega zdravstvenega varstva oz. diagnostičnih storitev (dežurne službe)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Nacionalni laboratorij za zdravje, okolje in hrano (NLZOH)</b> | Nekatere diagnostične storitve                            | Konkurent                                              | Širitev dejavnosti                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Večja politična moč</li> <li>Kadri</li> <li>Povezanost informacijskih sistemov</li> <li>Cene</li> </ul>                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Velikost in sposobnost prilagajanja zaradi dela na različnih lokacijah in s tem povezljivost, odzivnost</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Veledrogerije (3 večje)</b>                                    | Rekombinantna zdravila in zdravila iz krvi                | Konkurent                                              | Prevzem oskrbe z rekombinantnimi zdravili in zdravili iz krvi | <ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing, tržna mreža</li> <li>Prilagodljivost, agresivnost</li> <li>Specializacija</li> </ul>                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nemotiviranost za financiranje zalog</li> <li>Nepodpiranje enotne oskrbe hemofilikov</li> <li>Neobstoje dežurne službe</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>CTM Maribor in TC Celje</b>                                    | Preskrba s krvjo in diagnostične ter terapevtske storitve | Partner                                                | Širitev dejavnosti                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Politična vplivnost vodstvenih struktur</li> <li>Večji vpliv na lokalne in centralne institucije odločanja kot del bolnišnice</li> <li>Boljša povezava s kliniki na lokalni ravni</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Podrejeni strateškemu usmeritvam in razvoju UKC</li> <li>Pomanjkanje kadrov in določenih izkušenj pri zahtevnejših postopkih</li> <li>Zaledje krvodajalcev je manjše</li> <li>Manjše možnosti investiranja v razvoj</li> <li>Problem vzdrževanje sistema kakovosti</li> <li>Del bolnišnic, ki so njihov financer (direktni proračunski porabnik)</li> </ul> |



| Ime institucije                                                                             | Segment                                               | Karakteristika (primerjava, partner, konkurent, zgled) | Strategija in cilji                        | Glavne prednosti (po oceni ZTM)                                                                                                                                                                            | Glavne slabosti (po oceni ZTM)                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Zavod RS za presaditve organov in tkiv Slovenija Transplant</b>                          | Nekatere diagnostične storitve, vodenje Registra      | Partnerji/ konkurenti                                  | Razvoj in širitev dejavnosti               | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Neodvisnost</li> <li>♦ Dobra organiziranost</li> <li>♦ Nacionalni in mednarodni interes</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Infrastruktura</li> <li>♦ Interdisciplinarna povezljivost in odvisnost</li> </ul>                                                                                                                                                 |
| <b>Zasebne ustanove (biotehnoška podjetja v Sloveniji in tujini)</b>                        | Celične in tkivne terapije                            | Partnerji/ konkurenti                                  | Razvoj trga in širitev dejavnosti          | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Fokusiranost</li> <li>♦ Odzivnost</li> <li>♦ Lažje zaposlovanje</li> <li>♦ Stimulativno nagrajevanje</li> <li>♦ Manjše omejitve na področju poslovanja</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Profitni motiv (padec sistema anonimnega prostovoljstva)</li> <li>♦ Pritiski na kratkoročno usmerjenost</li> <li>♦ Odvisnost od razvoja celotne stroke</li> <li>♦ Nevpetost v zdravstvene in izobraževalne institucije</li> </ul> |
| <b>TUJI CENTRI</b>                                                                          |                                                       |                                                        |                                            |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Centri za plazmaferezo (Avstrija)</b>                                                    | Preskrba s krvjo – zbiranje plazme                    | Potencialni konkurent                                  | Širitev dejavnosti                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Plačljivosti darovalcem</li> <li>♦ Hitrost odločanja</li> </ul>                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Nenaklonjenost zakonodaje</li> <li>♦ Manjša varnost</li> <li>♦ Izpolnjevanje standardov</li> <li>♦ Profitni motiv (zniževanje standardov z namenom zniževanja stroškov)</li> </ul>                                                |
| <b>Laboratoriji za tipizacijo tkiv sosednjih držav – predvsem DKMS (nemški laboratorij)</b> | Transplantacija (organi in krvotvorne matične celice) | Konkurenti/ partnerji                                  | Profitna usmerjenost, širitev, razvoj trga | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Nižja cena (ekonomija obsega)</li> </ul>                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Otežen oziroma pomanjkljiv nadzor nad varovanjem osebnih podatkov oseb, ki so državljani drugih držav</li> <li>♦ Potencialna zloraba biološkega materiala iz drugih nacionalnih populacijskih skupin</li> </ul>                   |
| <b>CNS (Rim, Italija)</b>                                                                   | Preskrba s krvjo in zdravili iz krvi                  | Primerjava, zgled v ozkem segmentu                     |                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Sodelovanje z organizacijami krvodajalcev (AVIS)</li> <li>♦ Enovitost in preglednost nad porabo in preskrbo regijsko/ nacionalno</li> </ul>                       |                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| Ime institucije                              | Segment                                    | Karakteristika (primerjava, partner, konkurent, zgled) | Strategija in cilji                                                 | Glavne prednosti (po oceni ZTM)                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Glavne slabosti (po oceni ZTM)                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Transfuzijska služba (Hrvaška)</b>        | Preskrba s krvjo in transfuzijska medicina | Primerjava                                             | Razvoj in širitev dejavnosti, kot enovita služba v prihodnjih letih | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Uspešen potek začetnega združevanja v enovito TS</li> <li>♦ Krepitev vloge v mednarodnih organizacijah in pridobivanje mednarodnih sredstev za napredek in razvoj</li> <li>♦ Uspešno zaključena uvedba enotnega informacijskega transfuzijskega sistema v priključenih enotah</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Centralizacija enovitosti službe še v teku</li> <li>♦ Zagotavljanje krvodajalcev</li> <li>♦ Nadgrajevanje IS še v teku</li> </ul>                                                                                                                                                                  |
| <b>Sanquin (Nizozemska)</b>                  | Celotni segment                            | Primerjava                                             | Nacionalna enovitost                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Racionalnost</li> <li>♦ Organiziranost</li> <li>♦ Preglednost</li> <li>♦ Dobra povezava med znanstvenim delom in prakso</li> </ul>                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Fluktuacija kadra</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>FRC (Finska)</b>                          | Ozek segment                               | Primerjava                                             | Nacionalna enovitost                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Racionalnost</li> <li>♦ Organiziranost</li> <li>♦ Preglednost</li> <li>♦ Dobra povezava med znanstvenim delom in prakso</li> </ul>                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Močno okleščene dejavnosti, šibka raziskovalna dejavnost</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>EBA (European Blood Alliance) članice</b> | Celotni segment                            | Primerjava                                             | Nacionalna enovitost                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Racionalnost</li> <li>♦ Učinkovitost</li> <li>♦ Organiziranost</li> <li>♦ Preglednost</li> <li>♦ Dobra povezava med znanstvenim delom in prakso</li> </ul>                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Različni modeli učinkoviti glede na organiziranost zdravstva in oskrbe prebivalstva s krvjo in naprednimi zdravljenji v posamezni članici</li> <li>♦ Ukinjanje posameznih dejavnosti zaradi neracionalnih finančnih zmogljivosti</li> <li>♦ Vpliv privatnega sektorja na javne ustanove</li> </ul> |

***\* Razlaga na osnovi študije »Primerjalna analiza delovanja ZTM kot osnova za Strategijo razvoja ZTM in organiziranost nacionalne verige preskrbe s krvjo«, september 2015***

Slovenska veriga preskrbe s krvjo ima "mešano" obliko. Ob ZTM delujeta še CTM UKC Maribor in TC SB Celje. Slednja delujeta v okolju bolnišnice, kar "izkrivlja" transparentnost delovanja. Podobno deluje tudi avstrijski sistem. Finski in belgijski model sta centralizirana; en izvajalec, centraliziranost storitvenih dejavnosti in 4 popolne regijske banke krvi. Za francoski in nizozemski sistem je značilen en neprofitni izvajalec izven sistema RK, vse funkcije so centralizirane, prisotna je močna R&R dejavnost.

Za delovanje ZTM je v zadnjih petih letih (2012-2016) značilen padec prodaje zaradi zmanjšanih potreb na področju krvnih komponent in opravljenih diagnostičnih storitev. Pri terapevtskih storitvah smo povečali prodajo. Prav tako pri oskrbi z zdravili. Dejavnost »zdravila iz krvi« posluje rentabilno. Problem krčenja prodaje je prisoten tudi na Finskem, v Belgiji in na Nizozemskem, kjer Sanquin problem rešuje tako, da zaposluje ljudi v diagnostiko in terapijo, krepí R&R in prevzema diagnostične laboratorije 6 bolnišnic.

Ključna tveganja za delovanje ZTM:

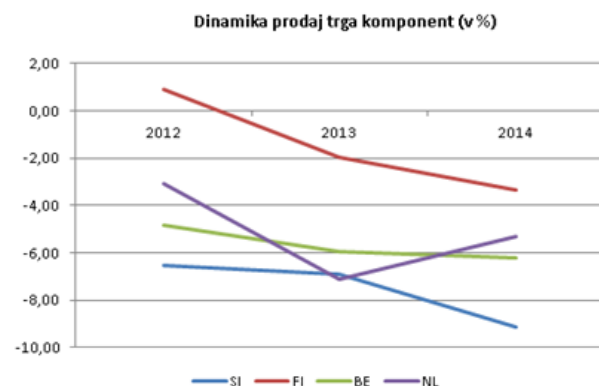
- 1) nadaljnji padec naročil preskrbe in storitev s strani bolnišnic;
- 2) nespodbudna cenovna politika;
- 3) konkurenčen pritisk pri diagnostiki;
- 4) padec prodaje zdravil iz krvi. (Primer »slabega« zgleда je nizozemski Sanquin, ki na zahtevo vlade iz sistema izloča proizvodnjo zdravil, kar bo verjetno ogrozilo ostale dejavnosti, ki niso rentabilne.)

**Zaključek:**

- Ključna dejavnika varne in stabilne preskrbe s krvjo, komponentami in zdravili iz krvi sta samooskrba ter princip prostovoljnega-neplačanega krvodajalstva. Ta temeljna etična načela so tudi v Sloveniji ogrožena s strani multinacionalk, ki tudi po sodni poti izpodbijajo pravico do teh vrednot in želijo, da so kri, komponente in zdravila obravnavani kot blago in ne kot del zdravstvene storitve. V kolikor bodo uspešni, bo prisotno visoko tveganje pri prosti oskrbi z "blagom", z že videnimi negativnimi posledicami v Avstriji in na Hrvaškem.
- Za evropske države velja, da po zadnji recesiji intenzivno optimizirajo svoje nacionalne transfuzijske službe, tako da le-te centralizirajo. S tem dosegajo poenotenje oskrbe pacientov in kvalitete storitev, višjo stopnjo varnosti in tudi stabilnost preskrbe oz. upravljanje z zalogami, stroškovno učinkovitost in preglednost poslovanja.
- Vsi naštetí izzivi še čakajo slovensko verigo preskrbe s krvjo, da bo le-ta postala bolj odzivna za spremembe na področju transfuzijske medicine in stroškovno učinkovitejša.

|                        | FI                                                                                | BE                                                                                | AT                                                                                | NL                                                                                | FR                                                                                | SI                                                                                |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                        |  |  |  |  |  |  |
| Prebivalci (mio)       | 5                                                                                 | 11                                                                                | 8                                                                                 | 17                                                                                | 66                                                                                | 2                                                                                 |
| Veriga (tip)           | C                                                                                 | M                                                                                 | M                                                                                 | C                                                                                 | C                                                                                 | M                                                                                 |
| Izvajalci (št.)        | 1                                                                                 | 2                                                                                 | 4                                                                                 | 1                                                                                 | 1                                                                                 | 3                                                                                 |
| Prvi (%)               | 100                                                                               | 62                                                                                | 60                                                                                | 100                                                                               | 100                                                                               | 65                                                                                |
| Zaposleni* (št.)       | 575                                                                               | 1130                                                                              | 940                                                                               | 2498                                                                              | >9000                                                                             | 436                                                                               |
| Predelava (NUTS2)      | 4                                                                                 | 4+4                                                                               | 4+3                                                                               | 1                                                                                 | 17                                                                                | 3                                                                                 |
| Preb. / pred. (mio)    | 1,3                                                                               | 1,4                                                                               | 1,1 (0,4)                                                                         | 17,0                                                                              | 3,9                                                                               | 0,7 (0,2)                                                                         |
| Krvodajalci (v 000)    | 154                                                                               | 366                                                                               | 334                                                                               | 352                                                                               | 2162                                                                              | 110                                                                               |
| Odvzemi krvi (v 000)   | 265                                                                               | 549                                                                               | 472                                                                               | 542                                                                               | 2484                                                                              | 87                                                                                |
| Odvzemi plazme (v 000) | 4                                                                                 | 105                                                                               | 547                                                                               | 321                                                                               | 487                                                                               | <1                                                                                |
| Krv.zdrav. (mio EUR)   | 37                                                                                | 81                                                                                | 68                                                                                | 88                                                                                | 576                                                                               | 14                                                                                |
| Max. krv.zdrav. (%)    | 39                                                                                | 51                                                                                | 49                                                                                | 58                                                                                | 59                                                                                | 69                                                                                |

\* Število zaposlenih pri FI, BE in AT je podcenjeno zaradi delovanja v okviru RK

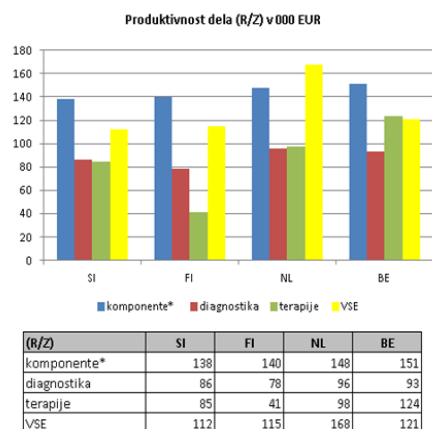


| komp. | 2012  | 2013  | 2014  |
|-------|-------|-------|-------|
| SI    | -6,54 | -6,91 | -9,12 |
| FI    | 0,89  | -1,98 | -3,36 |
| BE    | -4,82 | -5,93 | -6,19 |
| NL    | -3,07 | -7,12 | -5,31 |

- ▶ imamo mešan (M) sistem (ZTM + 2 bolnišnici)
- ▶ največji izvajalec (ZTM) ima 2/3 delež pri odvzemih
- ▶ imamo presežne kapacitete glede na ključne resurse
- ▶ ob ca 65% samozadostnosti s plazmo za krvna zdravila velik potencial pri plazmaferezah
- ▶ nizka raven in dinamična rast porabe zdravil iz krvne plazme
- ▶ dober zgled pri organiziranosti in delovanju sta FI in BE

- ▶ jedrna dejavnost ZTM (oskrba zdravstvenega sistema s krvjo in komponentami) se glede prihodkov krči
- ▶ prodaja (oskrba) s komponentami se krči tudi drugje, vendar pri nas bistveno hitreje (ca 2-krat in je bila -9,12%)
- ▶ razlog: a) nove klinične prakse porabe  
b) regulirane cene komponent
- ▶ cene komponent so v Sloveniji na spodnji meji EU cen (med 100 in 200 EUR za enoto eritrocitov); v NL = 200 EUR
- ▶ prilagoditev na ZTM je podobna kot npr. pri Sanquinu (NL) in sicer prezaposlitev v druge oddelke (terapija)

\*Zadnji uradni podatki so na voljo za leto 2014.

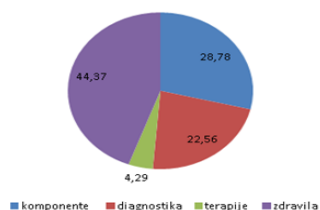


- produktivnost dela, merjena kot prodaje po zaposlenemu (R/Z) je na ZTM povsem primerljiva s FI in BE (postavka VSE)
- produktivnost pri komponentah je skoraj enaka kot pri ostalih primerljivih izvajalcih
- produktivnost pri diagnostiki in terapijah je nekoliko nižja kot pri NL in BE, vendar višja kot pri FI
- ob upoštevanju, da FI in BE izvajalec delujeta v okviru nacionalnega Rdečega križa, so vrednosti za FI in BE okvirne
- zaradi reguliranih cen in padca prodaj je možno produktivnost ZTM pri komponentah večati le z zmanjšanjem zaposlitve

## TVEGANJA

- enaka kakovost, dosegljivost in varnost
- padec načel samozadostnosti, prostovoljnosti in ne-plaćanosti
- padec porabe komponent s strani bolnišnic
- toga cenovna politika pri komponentah
- konkurenca pri diagnostičnih storitvah
- neurejen položaj pri prodaji zdravil iz krvi (javni razpisi)

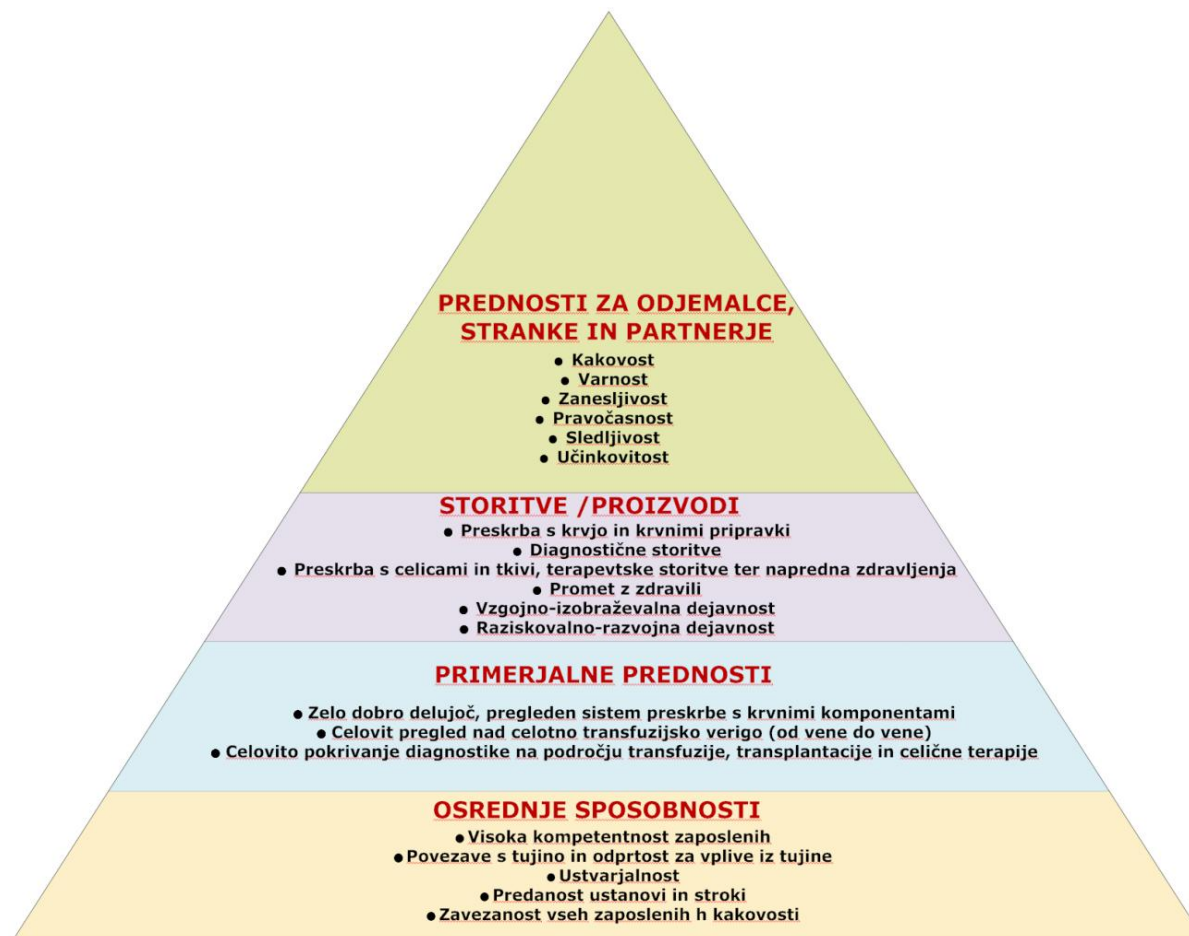
Deleži dejavnosti v prihodku ZTM (v%)



## AKTIVNOSTI

- poenotenje transfuzijske službe v Sloveniji
- uveljavitev varovalk za zdravstveno storitev in ne za blago (zakonodaja)
- večji delež naprednih terapij, diagnostike in R&R
- sprememba cenovnega modela (problem EU)
- koncentracija po zgledu Sanquina v okviru ZTM
- podzakonska ureditev samozadostnosti pri zdravilih iz krvi (jasna shema)

### 3.6. Sinteza notranje analize: Piramida prednosti

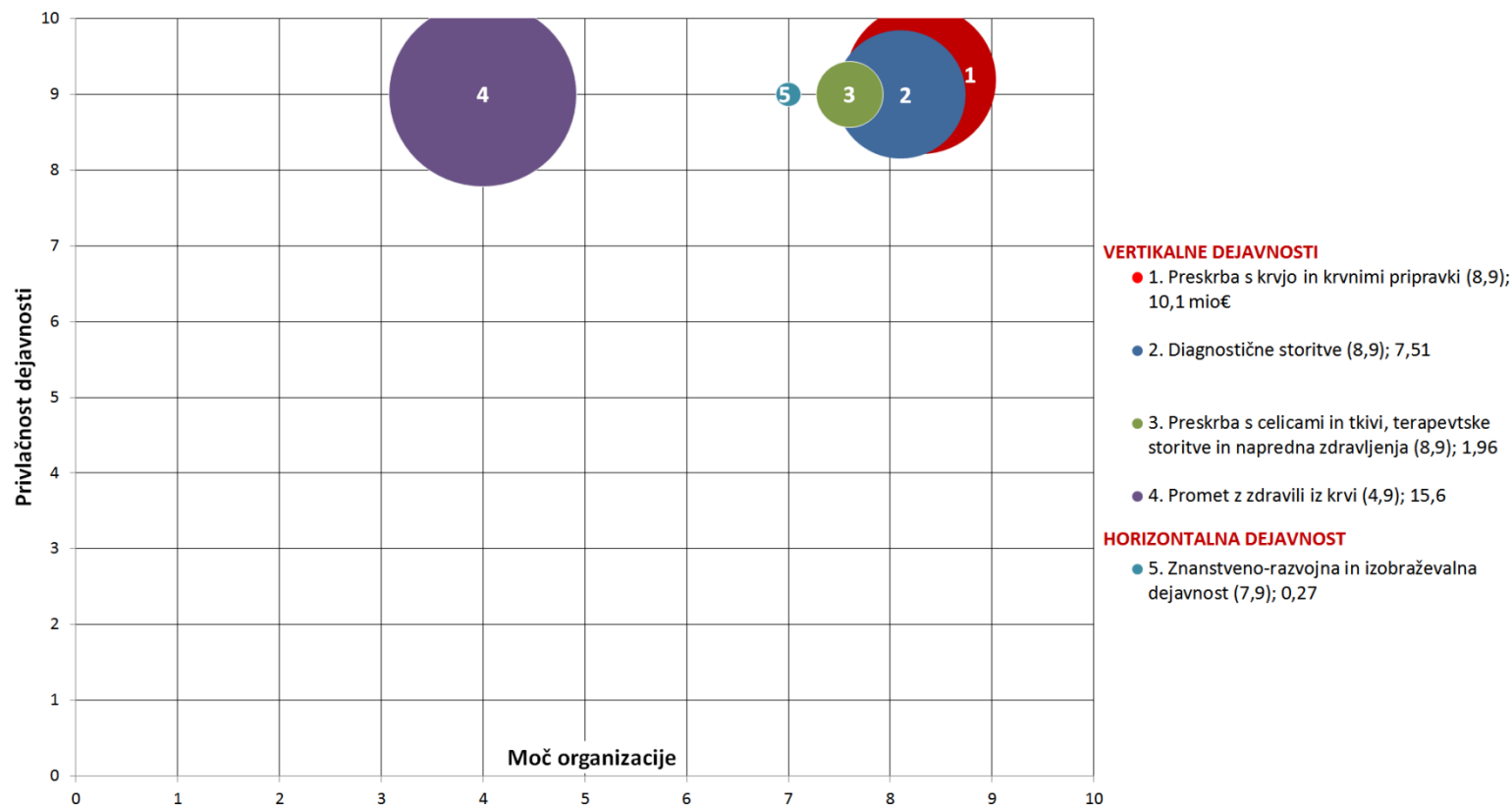


**Primerjalna prednost** omogoča organizaciji pridobivati nadpovprečen položaj v odnosu na druge subjekte v dejavnosti. Ta položaj potrjujejo uporabniki s svojim odnosom in uporabljanjem storitev.

**Osrednja sposobnost** je tisto, kar organizacija najbolje obvlada (znanja, veščine, tehnologija,...), »mišice«, ki ji omogočajo konkurenčnost. Najboljša osrednja sposobnost je tista, ki je unikatna, dolgoročna, nevidna konkurentom in težko posnemljiva ter sprejeta kot primerjalna prednost s strani odjemalcev.

### 3.7. Portfeljska analiza dejavnosti

**Matrika sedanjih dejavnosti** razdeli naše dejavnosti glede na njihovo pomembnost in našo moč. Pri ocenah moči in privlačnosti gre za percepcije vodilnih v ZTM. **Moč** ocenjujemo s pomočjo Analize prednosti in slabosti, Primerjalne analize (benchmarking), Analize konkurenčnih prednosti in osrednje sposobnosti. **Pomembnost dejavnosti** ocenjujemo na podlagi Dolgoročnih trendov, Srednjeročnih scenarijev, Analize pričakovanj uporabnikov in drugih deležnikov, Analize institucij za primerjavo, Analize priložnosti in nevarnosti ter Poslanstva ZTM. **Velikost kroga** predstavlja FTE (Full Time Equivalent; 1 zaposlen je 1 FTE) v letu 2015. Pri portfeljski analizi se pozicioniramo (primerjamo) glede na druge relevantne akterje v dejavnosti. Področje oz. »delokrog«, kjer udeležujemo svojo vizijo, je Slovenija.



**Prednosti in slabosti** opredeljujejo notranje sposobnosti organizacije.

**Priložnosti in nevarnosti** obstajajo izven podjetja in se vežejo na dogajanje na trgu, v panogi ali v širšem okolju. V okviru PSPN analize soočimo analizo podjetja z analizo okolja, prednosti in slabosti s priložnostmi in nevarnostmi.

### 3.8. PSPN (SWOT) analiza

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Prednosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Izdelan sistem kakovosti z ustreznimi standardi</li> <li>Visoka raven strokovnosti in interdisciplinarnosti</li> <li>Pripadnost instituciji</li> <li>Celovitost obravnave zaradi širokega spektra dejavnosti</li> <li>Nacionalni referenčni položaj in nenadomestljivost na določenih področjih</li> <li>Razvojna naravnost</li> <li>Tradicija in visok ugled v javnosti</li> <li>Odzivnost pri kliničnih raziskavah</li> <li>Položaj vzgojne, izobraževalne in raziskovalne ustanove</li> </ul>                                                             | <p><b>Slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Neustrezna organiziranost (delno makro, predvsem mikro, povezovanje med oddelki – procesi, prevelika centraliziranost, nejasne razmejitve odgovornosti in pristojnosti, premajhna vključenost medicinske stroke pri »poslovnih« vprašanjih)</li> <li>Kadrovska podstruktura (deficitarnost in odhodi določenih profilov)</li> <li>Premajhna »sistemska« podpora R&amp;R, manko zdravnikov specialistov z akademskimi nazivi</li> <li>Pomanjkljivo notranje komuniciranje in (pre)počasno odločanje, neurejen sistem sestankovanja</li> <li>Neustrezna infrastruktura (prostorski pogoji in informacijski sistem)</li> <li>Nedograjeni sistemi inovativnosti</li> <li>Nezadostno spoštovanje organizacijskih pravil, rokov, nedokončanje projektov; kultura, ki ni ciljno usmerjena</li> <li>Sistem nagrajevanja in motiviranja (uravnilovka)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>Priložnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Razvoj novih terapij s celicami in tkivi</li> <li>Razvoj genskega zdravljenja</li> <li>Povečevanje vloge v transplantacijski dejavnosti (na račun razširitve indikacij)</li> <li>Trend v povečevanje varnosti, kakovosti in uvajanje visokih tehnologij.</li> <li>Reorganizacija transfuzijske dejavnosti v Republiki Sloveniji</li> <li>Rast potreb po svetovalnih storitvah s področja transfuzijske medicine v regiji</li> <li>Razvoj personalizirane medicine</li> <li>Uveljavljanje evropskega projekta HTA (Health Technology Assessment)</li> </ul> | <p><b>Nevarnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Postopki proti RS pred Evropsko komisijo in sodiščem glede omejevanja prednostne uporabe zdravil iz slovenske krvi</li> <li>Neustreznost zdravstvenega sistema, neizvedba potrebne temeljite reforme oz. sodobne strategije razvoja zdravstvenega sistema v Sloveniji, neustrezna, toga zakonodaja, ki ne sledi razvoju</li> <li>Možno favoriziranje nacionalnih laboratorijev (virusno testiranje) s strani Ministrstva za zdravje in drugih institucij (npr. UKC,...)</li> <li>Zmanjššan obseg javnega financiranja zdravstvenega sistema in zniževanje cen storitev.</li> <li>Vstop novih konkurentov v dejavnost (tudi znotraj javnega sistema)</li> <li>Pretirano vmešavanje politike v dejavnost</li> <li>Omejitve javnega sektorja (zaposlovanje, predpisan sistem nagrajevanja in motiviranja oz. uravnilovka,...)</li> <li>Pritisk transnacionalnih regulatorjev na nacionalno samooskrbo</li> <li>Vse večja neprivačnost akademskih karier</li> <li>Vse manjše zanimanje mladih strokovnjakov za specializacijo v transfuzijski medicini</li> <li>Uveljavljanje evropskega projekta HTA (Health Technology Assessment)</li> <li>Če zapadle terjatve ZTM do bolnišnic ne bodo poplačane, se vsi strateški projekti ne bodo realizirali.</li> </ul> |



## TEMELJNE STRATEŠKE DILEME

1. Kaj so naše osrednje dejavnosti? Ali ohranjamo vse sedanje dejavnosti in ali razvijamo tudi nove dejavnosti / perspektivna področja?
2. Kako spodbuditi razvojno regulativo, ki bo omogočala potrebno racionalizacijo (enovitost) in razvoj dejavnosti?
3. Kako vplivati na nacionalni načrt preskrbe s krvjo in zdravili s krvi ter ga izvesti na ekonomsko smiselni način?
4. Kako uvesti in razvijati sodoben in učinkovit informacijski sistem, ki bo upošteval vse dejavnosti, ki jih razvija in izvaja ZTM?
5. Kako racionalizirati poslovanje?
6. Kako na najbolj učinkovit in hiter način zagotoviti ustrezne prostorske pogoje?
7. Kako razvijati in zadržati ustrezen kader v okviru omejitev javnega sektorja? Kako identificirati perspektivne ljudi in področja ter na njih načrtovati kadrovske razvoj? Kako »prešolati« ljudi na posameznih področjih?
8. Kako bolje organizirati znanstveno in raziskovalno-razvojno dejavnost ter inovativnost?
9. Kako organizirati proces prometa z zdravili, da bo zadostil zakonskim pogojem in dobri distribucijski praksi?
10. Ali razvijati tržne dejavnosti in na kakšen način?
11. Kako razvijati sodelovanje z zasebnimi ponudniki terapevtskih storitev?

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.



VREDNOTE IN POSLANSTVO

### 3.1. Vrednote

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

**1. Varnost in kakovost**

**2. Strokovnost in  
ustvarjalnost**

**3. Spoštljivost in  
sodelovanje**

**4. Odgovornost in  
preglednost**

### 3.2. Poslanstvo

**Na temelju nacionalne samooskrbe zagotavljamo varno, kakovostno in učinkovito preskrbo s krvjo, zdravili iz krvi, celicami in tkivi ter skrbimo za razvoj transfuzijske in transplantacijske medicine ter naprednega zdravljenja.**

**Organizacijski »podpis«:**  
**Z vami življenje teče dalje ...**

**Poslanstvo** je kratek in jasen (dolgoročen) zapis o namenu organizacije, ki izraža razlog za njen 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.

## 4. VIZIJA

### VIZIJA ZTM 2022

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. Letno namenja pomemben delež svoje realizacije za lasten razvoj, ob tem pa izkorišča tudi možnosti, ki jih ponujata javno-zasebno partnerstvo in črpanje namenskih evropskih sredstev.

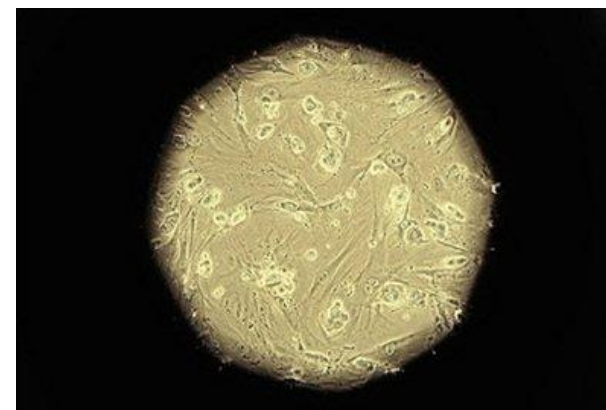
ZTM svoje dejavnosti opravlja v novih, sodobnih prostorih, ki omogočajo odlično organiziranost ter optimalne pogoje za delo, napredek in razvoj.

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 2022. Specifični cilji in aktivnosti, s katerimi bomo udeleženi vizijo, so predstavljeni v strateški matriki v prilogi. Najpomembnejši cilji so podprti še s strateškimi projekti. Zaradi specifik (dolgoročnosti) ZTM smo zapisali tudi vizijo do leta 2030, ki pa zaradi časovne oddaljenosti še ni podrobneje strateško podprta.

### VIZIJA ZTM 2030

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 darovalcih celic in tkiv. Je nacionalna biobanka (v širšem pomenu besede) in je umeščena v mrežo vodilnih evropskih in svetovnih inštitutov za razvoj in izdelavo proizvodov in storitev, namenjenih naprednemu zdravljenju.



## 5. 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 A in ustrezno oštevilčen), vidik zaposlenih, znanja in učenja (vsak cilj na tej ravni je v mapi označen s črko B in ustrezno oštevilčen), vidik organizacije oz. procesov (vsak cilj na tej ravni je v mapi označen s črko C in ustrezno oštevilčen) in vidik odjemalcev, strank in partnerjev (vsak cilj na tej ravni je v mapi označen s črko D in ustrezno oštevilčen). Cilji v mapi so zapisani kot »destinacijske izjave«, ki predstavljajo končno stanje leta 2022.

**Strateški kazalniki** po načelu uravnoteženosti (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 2022.

**Sistem uravnoteženih 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) ter
- 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 uravnoteženih kazalnikov za naš primer v nadaljevanju nekoliko prilagodili.

## 5.1. Ključne strateške usmeritve (strateške teme)

| KLJUČNA USMERITEV                                                                                       | NAMEN (zakaj to delamo?)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | GLAVNE AKTIVNOSTI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>U1. Vzpostavitev enovite transfuzijske službe</b><br><br><b>skrbnik: Danijel Starman</b>             | Enako varna, kakovostna in učinkovita oskrba <b>vseh pacientov</b> v državi, večja učinkovitost in prilagodljivost pri krvodajalcu, večja prilagodljivost in učinkovitost pri preskrbi s krvjo in krvnimi komponentami ter zdravili iz krvi, preskrba od vene do vene, enotna strokovna stališča, učinkovita organiziranost, finančna preglednost in učinkovitost, enakomerna porazdelitev obremenitve osebja, podlaga za poenoten informacijski sistem. Zagotavljanje strateške (nacionalne) neodvisnosti. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aktivno sodelovanje pri oblikovanju nacionalne zdravstvene politike in uveljavljanje strategije ZTM v širšem družbenem okviru.</li> <li>2. Posodobitev procesov in racionalizacija poslovanja v ZTM.</li> <li>3. Reorganizacija oziroma združitve vseh centrov v Sloveniji.</li> <li>4. Priprava in uvedba enotnih kadrovskih normativov.</li> <li>5. Izobraževanje in usposabljanje za vse zaposlene.</li> <li>6. Poenotenje preskrbe s krvjo in oskrbe z zdravili iz krvi.</li> <li>7. Vzpostavitev in razvoj enotnega in učinkovitega informacijskega sistema.</li> <li>8. Zagotovitev prostorskih pogojev za izvajanje dejavnosti.</li> <li>9. Vzpostavitev enovitega sistema kakovosti.</li> </ol>                            |
| <b>U2. Zagotovitev razvoja transfuzijske medicine (dejavnosti)</b><br><br><b>skrbnica: Polonca Mali</b> | Zagotovitev najvišje strokovne oskrbe s področja storitev transfuzijske medicine (TM), zagotovitev najnovejših metod zdravljenja za paciente, iskanje in razvoj novih storitev, zagotovitev odličnosti, mednarodne prepoznavnosti in sodelovanja, obstoj strokovne specialnosti (TM).                                                                                                                                                                                                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aktivnosti za doseganje pogojev za pridobitev statusa nacionalnega centra odličnosti, v okviru trenutnih ali novih zakonskih podlag.</li> <li>2. Usposabljanje in motiviranje kadra za raziskave in razvoj, izobraževalne dejavnosti in inovativnosti), omogočiti karierno napredovanje in razvoj.</li> <li>3. Vzpostavitev projektne pisarne za podporo pridobivanja domačih in mednarodnih RRI projektov.</li> <li>4. Multidisciplinarni pristopi in sodelovanje na področju kliničnega dela dejavnosti.</li> <li>5. Vzpostavitev katedre za TM in vključevanje v visokošolski študij (na področju naravoslovno medicinskih ved) na nacionalni ravni.</li> <li>6. Zagotoviti mednarodno vključenost in prepoznavnost.</li> </ol> |

## 5.2. Strateški cilji po uravnoteženih ravneh strategije

### A: Finančni in materialni viri

1. Nova, sodobna infrastruktura
2. Gospodarno in učinkovito poslovanje
3. Zagotavljanje finančnih virov za stabilno delovanje in za razvoj

### B: Zaposleni, znanje in učenje

1. Sistem vodenja s cilji in kultura kakovosti
2. Dobri in spoštljivi medsebojni odnosi
3. Zadostno število in kakovost znanstveno-raziskovalno usmerjenih posameznikov
4. Dober sistem mentorstva in nasledstev
5. Inovativni zaposleni
6. Zagotovljen osebni in strokovni razvoj
7. Zavzeti zaposleni

### C: Organiziranost in procesi

1. Odličen sistem kakovosti po najzahtevnejših evropskih standardih in učinkoviti procesi
2. Odličnost vodenja na vseh ravneh (vodenje s cilji in razporejenost odgovornosti – decentraliziranost)
3. Strokovna in tehnološka naprednost
4. Fokusiranost in odličnost v raziskavah, razvoju in inovacijah (RRI) ter poglobljeno mednarodno sodelovanje
5. Priznan status izvajalca nacionalnih programov (preskrba s krvjo in zdravili iz krvi, diagnostične storitve, biobanka, transplantacija tkiv in organov)

### D: Odjemalci, stranke, partnerji

1. Samooskrba s krvjo in zdravili iz krvi
2. Zadovoljni krvodajalci in pacienti
3. Zadovoljni naročniki
4. Visok ugled v znanstveni, strokovni in širši mednarodni javnosti

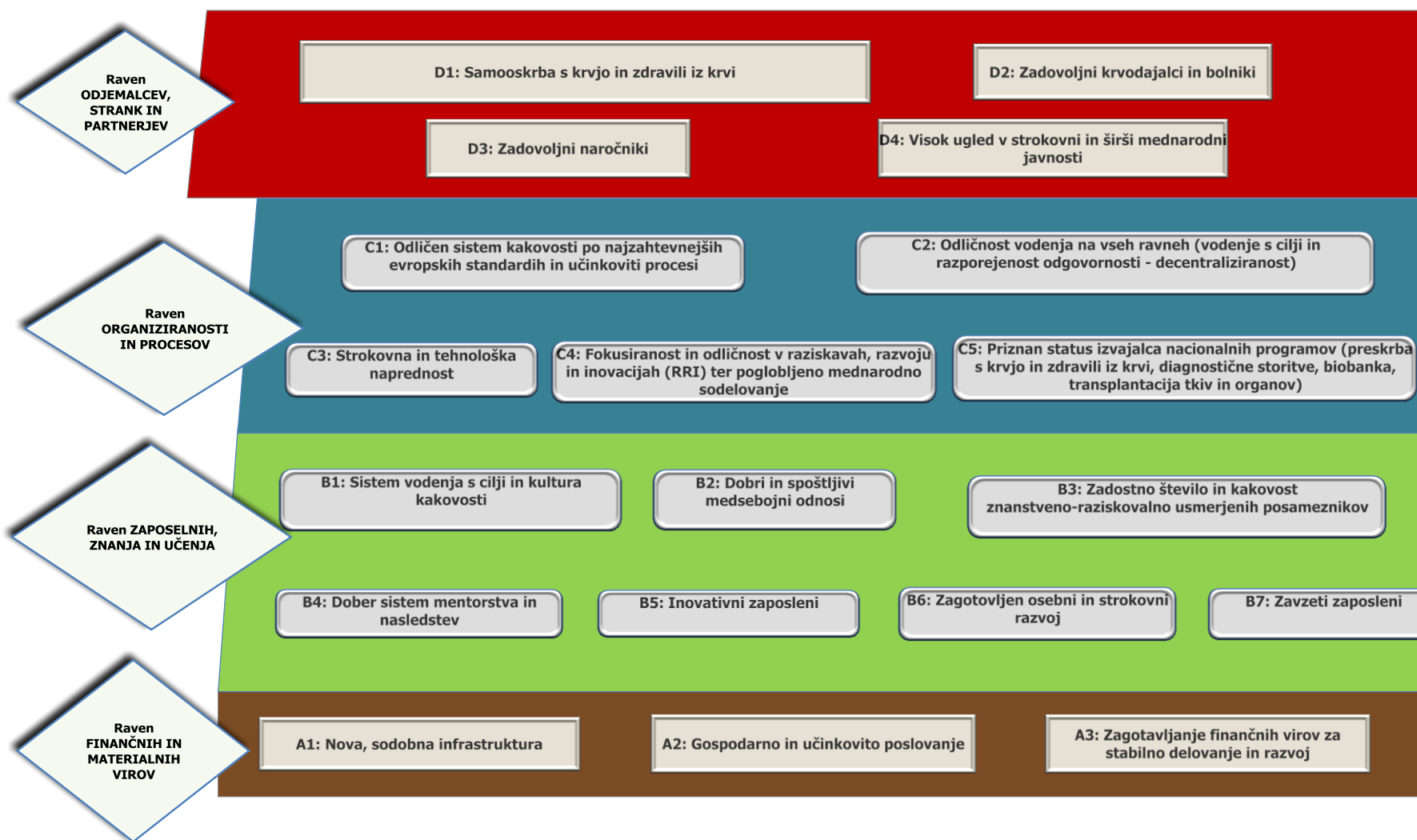
## TABELA STRATEŠKIH TVEGANJ V POVEZAVI S STRATEŠKIMI CILJI

| STRATEŠKI CILJ                                                                         | <i>TVEGANJA NEURESNIČEVANJA<br/>AKTIVNOSTI, KI PODPIRAJO TA CILJ<br/>(tveganja, ki nam lahko preprečijo<br/>uresničitev cilja)</i>              | <i>TVEGANJA POVEZANA S POSLEDICAMI<br/>NEURESNIČEVANJA CILJA</i>                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A: Finančni in materialni viri</b>                                                  |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>1. Nova, sodobna infrastruktura</b>                                                 | Omejena finančna sredstva.<br>Zapadle terjatve ZTM do bolnišnic ne bodo poplačane.<br>Težave pri opredelitvi dejanskih potreb.                  | Ni širitve dejavnosti, odvzem dovoljenja, vsi strateški projekti se ne bodo realizirali.                                                                                                                                                   |
| <b>2. Gospodarno in učinkovito poslovanje</b>                                          | Neizdelani normativi, stroškovna neučinkovitost zaradi neurejenih procesov.                                                                     | Nerentabilno poslovanje.                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>3. Zagotavljanje finančnih virov za stabilno delovanje in razvoj</b>                | Omejen dostop do javnih virov, neuspehi pri pridobivanju evropskih virov, nezainteresiranost podjetij za sovlaganje v raziskave in razvoj (RR). | Nezmožnost razvoja in upad zagotavljanja enakosti obravnave pacientov in nudenja visokokakovostnih medicinskih storitev zdravljenja v skladu s strokovnimi doktrinami in zahtevami po naprednih oblikah zdravljenja pacientov v Sloveniji. |
| <b>B: Zaposleni, znanje in učenje</b>                                                  |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>1. Sistem vodenja s cilji in kultura kakovosti</b>                                  | Neznanje oz. premalo znanja o vodenju zaposlenih s strani vodij, premalo časa, posvečenega vodenju zaposlenih.                                  | Padec kakovosti.                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>2. Dobri in spoštljivi medsebojni odnosi</b>                                        | Nepoznavanje dela drugih, neustrezno reševanje konfliktov.                                                                                      | Slabi medsebojni odnosi, ki se lahko odražajo na izpolnjevanju konkretnih nalog.                                                                                                                                                           |
| <b>3. Zadostno število in kakovost znanstveno-raziskovalno usmerjenih posameznikov</b> | Premalo vlaganja v kader, ki bi opravljal raziskovalno delo.                                                                                    | Ni napredka dejavnosti, nazadovanje stroke.                                                                                                                                                                                                |
| <b>4. Dober sistem mentorstva in nasledstev</b>                                        | Premalo mentorjev oz. ni vzgoje naslednikov.                                                                                                    | Zmanjšan strokovni razvoj in kontinuiteta strokovnega delovanja.                                                                                                                                                                           |
| <b>5. Inovativni zaposleni</b>                                                         | Nespodbujanje zaposlenih za podajanje predlogov in pobud.                                                                                       | Ni napredka dejavnosti.                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>6. Zagotovljen osebni in strokovni razvoj</b>                                       | Omejena finančna sredstva za izobraževanja, ni prenosa znanja.                                                                                  | Zmanjšana motivacija kadra, odhod kadra.                                                                                                                                                                                                   |
| <b>7. Zavzeti zaposleni</b>                                                            | Ni možnosti za finančno nagrajevanje kadra, premalo pohval.                                                                                     | Več napak v postopkih, odhod kadra.                                                                                                                                                                                                        |
| <b>C: Organiziranost in procesi</b>                                                    |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>1. Odličen sistem kakovosti po</b>                                                  | Nevzdrževanje sistema vodenja kakovosti (premalo kadra, finančna sredstva, materialna sredstva).                                                | Padec kakovosti, neučinkoviti procesi, odvzem dovoljenja.                                                                                                                                                                                  |

|                                                                                                                                                                   |                                                                                                                |                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>najzahtevnejših evropskih standardih in učinkoviti procesi</b>                                                                                                 |                                                                                                                |                                                                                                                           |
| <b>2. Odličnost vodenja na vseh ravneh (vodenje s cilji in razporejenost odgovornosti – decentraliziranost)</b>                                                   | Neznanje oz. premalo znanja o vodenju zaposlenih s strani vodij, premalo časa, posvečenega vodenju zaposlenih. | Neuresničeni cilji oz. naloge, neučinkoviti procesi.                                                                      |
| <b>3. Strokovna in tehnološka naprednost</b>                                                                                                                      | Tveganje premalo vložka v tehnološki napredek (finančna sredstva, kader).                                      | Zmanjšan strokovni in tehnološki napredek.                                                                                |
| <b>4. Fokusiranost in odličnost v raziskavah, razvoju in inovacijah (RRI) ter poglobljeno mednarodno sodelovanje</b>                                              | Omejena finančna sredstva za RR.                                                                               | Ni širitve dejavnosti, ni strokovnega napredka, prevzemanje dejavnosti s strani komercialnih ponudnikov – finančni viri.  |
| <b>5. Priznan status izvajalca nacionalnih programov (preskrba s krvjo in zdravili iz krvi, diagnostične storitve, biobanka, transplantacija tkiv in organov)</b> | Nismo statusno prepoznavni, nevključevanje v multidisciplinarne projekte.                                      | Ni širitve dejavnosti, nazadovanje stroke.                                                                                |
| <b>D: Odjemalci, stranke, partnerji</b>                                                                                                                           |                                                                                                                |                                                                                                                           |
| <b>1. Samooskrba s krvjo in zdravili iz krvi</b>                                                                                                                  | Vpliv multinacionalk, ki izdelujejo zdravila iz krvi.                                                          | Motnje pri nakupu in ponudbi zdravil, odločitve o uporabi viškov plazme, vpliv na brezplačno, prostovoljno krvodajalstvo. |
| <b>2. Zadovoljni krvodajalci in pacienti</b>                                                                                                                      | Neustrezna obravnava krvodajalca in pacienta.                                                                  | Zmanjšano število krvodajalcev in s tem manj zbrane krvi.                                                                 |
| <b>3. Zadovoljni naročniki</b>                                                                                                                                    | Nezagotavljanje ustreznih komponent krvi.                                                                      | Padec naročil, padec ugleda.                                                                                              |
| <b>4. Visok ugled v znanstveni, strokovni in širši mednarodni javnosti</b>                                                                                        | Afere, ki pridejo v širšo javnost.                                                                             | Padec ugleda.                                                                                                             |



## 5.3. Strateška mapa



## 5.4. Kazalniki merjenja uspešnosti uresničevanja strategije

| Vidik - kazalnik                                                                                          | Cilj, ki ga meri | Mera      | Formula                                                                    | Poročanje                               | Opomba                                                                                                                                                              | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Odjemalci, stranke, partnerji</b>                                                                      |                  |           |                                                                            |                                         |                                                                                                                                                                     |        |        |        |        |        |        |
| Delež samozadostnosti: za preskrbo s krvjo - število dni, ko so bile zadovoljive količine krvi            | D1               | število   | Štetje dni                                                                 | dnevna kontrola, mesečno/letno          | Kazalnik pove, če smo samozadostni s količino krvi in komponentami krvi.                                                                                            |        | 100    |        |        |        |        |
| Delež samozadostnosti: za zdravlila iz krvi (spremljamo samozadostnost po zdravlilu)                      | D1               | delež (%) |                                                                            | letno poročilo                          | Po navodilih MZ 3.6.2016: obvezno le 1xletno poročanje. Kazalnik pove, če smo samozadostni                                                                          |        | 67     |        |        |        |        |
| Nadzor nad pritožbami za vse deležnike (knjodajalci, bolniki, naročniki, pogodbeni partnerji)             | D2, D3           | delež (%) | Število v roku rešenih pritožb / število vseh pritožb                      | polletno / letno poročilo               | Kazalnik, ki izhaja iz točk D2 in D3 je združen.                                                                                                                    | 100,0  | 100,0  | 100,0  | 100,0  | 100,0  | 100,0  |
| Delež pozitivnih (negativnih) mnenj na ZTM v medijih oz. po anketi                                        | D4               | delež (%) | Št. Pozitivnih mnenj / število vseh mnenj                                  | polletno / letno poročilo               | Mnenja črpata iz različnih različnih virov: Facebook, PressClipping, časopisi, RTV, anketa SurveyMonkey ).SI. Za stike z javnostjo je že opredelila v svoji matriki | 95,0   | 95,0   | 95,0   | 95,0   | 95,0   | 96,0   |
| <b>Organiziranost in procesi</b>                                                                          |                  |           |                                                                            |                                         |                                                                                                                                                                     |        |        |        |        |        |        |
| Delež realiziranih korektivnih ukrepov (KU)                                                               |                  |           |                                                                            |                                         |                                                                                                                                                                     |        |        |        |        |        |        |
|                                                                                                           | C1               | delež (%) | Število realiziranih KU / število vseh izrečenih KU                        | polletno / letno poročilo               | Ta kazalnik je že vrsto let v strategiji. Kaže, koliko elana (imamo še pri vzdrževanju sistema kakovosti (koliko smo "fit" na tem področju)                         | 62     | 70     | 75     | 80     | 85     | 90     |
| Realizacija (po organizacijskih enotah)                                                                   |                  |           |                                                                            |                                         |                                                                                                                                                                     |        |        |        |        |        |        |
|                                                                                                           | C2               | delež (%) | Število storitev oz. komponent / število planiranih storitev oz. komponent | se mesečno / poročila v letnem poročilu | Te kazalnike se sproti spremlja. Tu bi spremljali sumarno število. Samo odstopanja v negativno smer bi analizirali bolj podrobno.                                   |        |        |        |        |        |        |
| "blood, drug, component wastage"                                                                          |                  |           |                                                                            |                                         |                                                                                                                                                                     |        |        |        |        |        |        |
|                                                                                                           | C3               | delež (%) | Število uničenih enot (po vzroku po OE po strankah) / število vseh enot    | se mesečno / poročila v letnem poročilu | Ta kazalnik je eden ključnih za naše odjemalce pri vzpostavljanju akreditacij ter za nas, da opredelimo naše slabosti.                                              |        |        |        |        |        |        |
| "C/T ratio" (št. Navzkrižnih preizkusov / število transfundiranih enot)                                   |                  |           |                                                                            |                                         |                                                                                                                                                                     |        |        |        |        |        |        |
|                                                                                                           | C3               | razmerje  | št. Navzkrižnih preizkusov / število transfundiranih enot                  | mesečno / letno poročilo                | Ta kazalnik pove, koliko je naše zdravstvo napredovalo pri t.i. PBM (Patient Blood Manag.) Spremljali bi po OE oz. odjemalcih.                                      |        |        |        |        |        |        |
| Število izpadov aparatov, računalnikov, informacijskega sistema (Datec, TT, Propis, Kadris, BC, Evisense) | C3               | število   | število izpadov                                                            | sproti / letno poročilo                 | Ta kazalnik pove, koliko so naši aparati in naša najpomembnejša podpora (IT) zdravi.                                                                                |        |        |        |        |        |        |
| Uvedba nove preiskave/storitve                                                                            | C4               | število   | število novih preiskav / produktov v rutini                                | letno poročilo                          |                                                                                                                                                                     | 1      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      |
| Delež obnovitev certifikatov (novih) / število vseh certifikatov                                          | C5               | delež (%) | Delež obnovitev certifikatov (novih)/število vseh certifikatov             | letno poročilo                          | Tu so šteti vsi certifikati in dovoljenja za delo: JAZMP, ISO 9001, MZ                                                                                              | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Število zapadlih KK / število izdanih KK                                                                  | C1               | delež (%) | Število zapadlih KK / število izdanih KK                                   | polletno / letno poročilo               |                                                                                                                                                                     |        |        |        |        |        |        |
| Število uspešnih odvzemov krvi / število FTE za zbiranje*                                                 | C1               | delež (%) | Število uspešnih odvzemov krvi / število FTE za zbiranje                   | polletno / letno poročilo               |                                                                                                                                                                     |        |        |        |        |        |        |
| Število izdanih KK / število FTE za predelavo krvi*                                                       | C1               | delež (%) | Število izdanih KK / število FTE za predelavo krvi                         | polletno / letno poročilo               |                                                                                                                                                                     |        |        |        |        |        |        |
| Število terapevtskih storitev / število FTE za terapevtske storitve*                                      | C1               | delež (%) | Število terapevtskih storitev / število FTE za terapevtske storitve        | polletno / letno poročilo               |                                                                                                                                                                     |        |        |        |        |        |        |
| Uspešnost pri zunanjih ocenah kakovosti                                                                   | C1               | delež (%) | Spremljanje preko poročil ločeno po laboratorijih                          | letno poročilo                          |                                                                                                                                                                     |        |        |        |        |        |        |
| Število opravljenih storitev / število FTE po centrih*                                                    | C1               | delež (%) | Število opravljenih storitev / število FTE po centrih                      | polletno / letno poročilo               |                                                                                                                                                                     |        |        |        |        |        |        |
| Razvojno raziskovalni dosežki posameznikov po metodologiji ARRS                                           | C4               | število   | spremljanje v COBISS, PubMed in SCI                                        | letno poročilo                          |                                                                                                                                                                     |        |        |        |        |        |        |
| Število financiranih osredotočenih RR projektov in programov                                              | C4               | število   | financerji ARRS in EU                                                      | letno poročilo                          |                                                                                                                                                                     |        |        |        |        |        |        |

# Strategija ZTM

| Vidik - kazalnik                                                                               | Cilj, ki ga meri | Mera    | Formula                                                                   | Poročanje               | Opomba                                                                                                                                           | 2016 | 2017              | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------|------|------|------|------|
| <b>Zaposleni, znanje in učenje</b>                                                             |                  |         |                                                                           |                         |                                                                                                                                                  |      |                   |      |      |      |      |
| Izobraževanje                                                                                  | B5, B6           | ura     | notranjih in zunanjih subjektov                                           | polletno/letno poročilo |                                                                                                                                                  |      |                   |      |      |      |      |
| Inovativnost*                                                                                  | B4               | število | število prijavljenih predlogov                                            | letno poročilo          |                                                                                                                                                  |      |                   |      |      |      |      |
| Stalnost / fluktuacija kadrov                                                                  | B7               | število | število delavcev, ki so zapustili ZTM                                     | letno poročilo          |                                                                                                                                                  |      |                   |      |      |      |      |
| Zadovoljstvo zaposlenih                                                                        | B2, B7           | število | ocena klime SIOK (povprečna ocena)                                        | letno poročilo          |                                                                                                                                                  | 3,40 | 3,42              | 3,45 | 3,50 | 3,55 | 3,60 |
| Absentizem (bolniška neupravičene odsotnosti)                                                  | B7               | %       | število ur odsotnosti glede na celoten obseg rednih ur zaposlenih         | letno poročilo          |                                                                                                                                                  |      |                   |      |      |      |      |
| Vođenje s cilji in kakovost vođenja*                                                           | B1               | %       | število uresničenih ciljev / število vseh ciljev                          | polletno / letno        |                                                                                                                                                  |      |                   |      |      |      |      |
| <b>Finančni in materialni viri</b>                                                             |                  |         |                                                                           |                         |                                                                                                                                                  |      |                   |      |      |      |      |
| Kazalniki gospodarnosti                                                                        | A2               |         | celotni prihodki / celotni odhodki                                        | polletno / letno        |                                                                                                                                                  |      | 1,00 ali več      |      |      |      |      |
| Delež amortizacije v celotnem prihodku                                                         | A2               |         | amortizacija / celotni prihodki                                           | polletno / letno        |                                                                                                                                                  |      | od 0,025 do 0,045 |      |      |      |      |
| Stopnja odpisanosti opreme                                                                     | A2               |         | popravek vrednosti opreme / oprema in druga opredmetena OS                | polletno / letno        |                                                                                                                                                  |      | več kot 0,75      |      |      |      |      |
| Dnevi vezave zalog materiala                                                                   | A2               |         | stanje zalog / stroški materiala                                          | polletno / letno        |                                                                                                                                                  |      | od 170 do 240     |      |      |      |      |
| Delež terjatev v celotnem prihodku                                                             | A2               |         | stanje terjatev minus / celotni prihodki                                  | polletno / letno        |                                                                                                                                                  |      | manj od 0,65      |      |      |      |      |
| Koeficient plačilne sposobnosti                                                                | A2               |         | povpr. št. dejanskih dni za plačilo/povpr. št. dogovorenih dni za plačilo | polletno / letno        |                                                                                                                                                  |      | 1                 |      |      |      |      |
| Koeficient zapadlih obveznosti                                                                 | A2               |         | zapadle neplačane obveznosti na mesečni promet do dobavit.                | polletno / letno        |                                                                                                                                                  |      | 0                 |      |      |      |      |
| Kazalnik zadolženosti                                                                          | A2               |         | tuji viri / obveznosti do virov sredstev                                  | polletno / letno        |                                                                                                                                                  |      | med 0,10 in 0,20  |      |      |      |      |
| Pokrivanje kratkoročnih obveznosti z glijivimi sredstvi                                        | A2               |         |                                                                           | polletno / letno        |                                                                                                                                                  |      | med 4,00 in 7,00  |      |      |      |      |
| Viri financiranja                                                                              |                  |         |                                                                           | polletno / letno        |                                                                                                                                                  |      |                   |      |      |      |      |
| slovenska javni viri                                                                           |                  |         |                                                                           |                         |                                                                                                                                                  |      |                   |      |      |      |      |
| EU javni viri                                                                                  |                  |         |                                                                           |                         | Trenutno je razmerje 99 proti 1 v korist javnih virov. V prihodnosti predvidevamo rast vseh virov in spremembo razmerja v korist nejavnih virov. |      |                   |      |      |      |      |
| nejavni viri                                                                                   |                  |         |                                                                           |                         |                                                                                                                                                  |      |                   |      |      |      |      |
| Prihodkovnost sredstev                                                                         | A2               |         | prihodek iz poslovne dejavnosti / osnovna sredstva po nabavi vredn        | polletno / letno        |                                                                                                                                                  |      | med 1,30 in 2,00  |      |      |      |      |
| <b>ŠTEVILO ZAPOSLENIH</b>                                                                      |                  | št.     |                                                                           | letno                   |                                                                                                                                                  | 332  | 340 (1.6.17)      |      |      |      |      |
| <b>STRATEŠKE INVESTICIJE</b>                                                                   |                  | Eur     |                                                                           | polletno                | Ocena v letu 2017 je, da bo za strateške projekte potrebno zagotoviti 15.000.000 EUR finančnih virov.                                            |      |                   |      |      |      |      |
| * kazalnik se še ne spremlja                                                                   |                  |         |                                                                           |                         |                                                                                                                                                  |      |                   |      |      |      |      |
| Nekatere projekcije pri nekaterih kazalnikih težko napovemo, vendar jih bomo redno spremljali. |                  |         |                                                                           |                         |                                                                                                                                                  |      |                   |      |      |      |      |

## 6. STRATEŠKI PROJEKTI

1. Vzpostavitev enovite transfuzijske službe
2. Aktivnosti za doseganje strokovne in akademske odličnosti
3. Vzpostavitev slovenskega transfuzijskega enotnega informacijskega sistema
4. Zagotovitev ustreznih prostorskih pogojev

**Strateški projekti** pomenijo udejanjanje strateških ciljev. Odgovarjajo na ključna vprašanja: kaj, kako, kdo in kdaj. Podpirajo najpomembnejše cilje in zahtevajo interdisciplinarno ter medfunkcijsko povezovanje. Podrobneje opredeljujejo posameznike, aktivnosti, roke in 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 pričnemo takoj. Pričakujemo, da bomo v strateškem obdobju do leta 2022 izvedli še nekaj inovativnih strateških projektov, ki bodo omogočili uresničitev naše strategije.

## 6.1. Projekt: VZPOSTAVITEV ENOVITE TRANSFUZIJSKE SLUŽBE

**Skrbnica:** Polonca Mali

**Nosilec (glavni odgovorni) projekta:** Mihael Tonejc (pripravil izhodišča; od 31. 8. 2017 ni več zaposlen na ZTM); začasno projekt vodi vodstvo ZTM (oba direktorja)

**Drugi člani projekta:** Iztok Krumpak, Marjana Rus Iskra, Irena Bricl, Irena Razboršek, Apolonija Uran, Igor Velušček, Natalija Lampreht, Milan Kojterer, druge službe pp

**Čas izvajanja projekta:** do konca 2019

**Smoter projekta (namenski cilj):** Enako varna, kakovostna in učinkovita oskrba vseh pacientov v državi, večja učinkovitost in prilagodljivost pri krvodajalcu, večja prilagodljivost in učinkovitost pri preskrbi s krvjo in krvnimi komponentami ter zdravili iz krvi, preskrba od vene do vene, enotna strokovna stališča, učinkovita organiziranost, finančna preglednost in učinkovitost, enakomerna porazdelitev obremenitve osebja, podlaga za poenoten informacijski sistem in strateška razporeditev dejavnosti v primeru izrednih razmer (naravne nesreče, vojno stanje, terorizem,...).

**Končni cilj projekta (objektni cilj):**

1. Aktivno sodelovanje pri oblikovanju nacionalne zdravstvene politike in uveljavljanje strategije ZTM v širšem družbenem okviru.
2. Posodobitev procesov in racionalizacija poslovanja v ZTM.
3. Reorganizacija oziroma združitve vseh centrov v Sloveniji.
4. Priprava in uvedba enotnih kadrovskih normativov.
5. Izobraževanje in usposabljanje za vse zaposlene.
6. Nemotena in učinkovita preskrba s krvjo z izmenjavo med centri, uravnavane zaloge, krvodajalstvo na temeljih solidarnosti in zadostno število primernih krvodajalcev, nacionalni program plazmaferez za oskrbo vseh pacientov z vsemi pomembnimi zdravili iz krvi
7. Vzpostavitev enotnega in učinkovitega informacijskega sistema.
8. Zagotovitev prostorskih pogojev za izvajanje dejavnosti.

9. Vzpostavitev enovitega sistema kakovosti (certifikat SIQ, uspešno opravljen nadzor JAZMP, dovoljenje za delo medicinskega laboratorija MZ RS).

**Možni problemi (tveganja):** Manko politične podpore na MZ, menjava odgovornih vodstvenih delavcev (managementa in na strokovnem področju) ali nasprotovanje vodstev pri preostalih CTMjih, sprememba trenutne podpore ideje o prenosu dejavnosti pri nadzornih svetih obeh zavodov, nestrinjanje oz. zavlačevanje odločitve s strani sindikata(ov) o prenosu zaposlenih, nasprotovanje zaposlenih. Prenos/prezem laboratorija za hemostazo v UKCMB.

**Zahtevani viri za izvedbo projekta:** Kadri: razbremenitev nosilca in članov projekta oz. ustrezna določitev prioritete in namenitev dela delovnega časa omenjenih na projekt.

Predvideni **finančni viri:** 35.000 EUR lastnih sredstev, ki bodo namenjena izdelavi Projektne naloge za izvedbo prehoda v varno, kakovostno in učinkovito enovito transfuzijsko službo

**Pomembni dogodki (kritične točke) v izvajanju projekta:**

- soglasje sveta ZTM, sveta UKC Mb (in SB Ce)
- imenovanje nosilca projekta, projektne skupine
- soglasje oz. odredba ustanovitelja/lastnika (MZ), pismo o nameri (UKC Mb in SB Ce)
- soglasje sindikatov
- podpis pogodbe o prenosu transfuzijske dejavnosti

**Povezanost (odvisnost) od ostalih projektov:**

Povezan z vsemi strateškimi projekti.

| Ožji cilji, ki jih je potrebno doseči (etape) | Kriteriji merjenja, roki | Tveganja in popravne aktivnosti                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Izdelava projektne dokumentacije           | Prva polovica 2018       | Menjava vodstva in vodje projekta                                                                                                                                       |
| 2. Soglasje/ odredba iz MZ                    | Konec 2018               | Menjava na MZ, naknadno nasprotovanje zaradi vpliva lokalnih političnih interesov, ki prevladajo, interpelacija ministrici/ministru                                     |
| 3. Dogovor/ pogodbe z UKCMB in SBCe           | Začetek 2019             | Menjave vodstva, potrebni novi dogovori in pregovori, temelječi na pravih, dobro pripravljenih finančnih in strokovnih podlagah                                         |
| 4. Finančni dogovori in odkupi                | 2019                     | Pomanjkanje sodelovanja pri obeh zavodih zaradi drugačnih nasprotnih interesov, nedostopnost do podatkov za izračune, nepreglednost                                     |
| 5. Prezem zaposlenih in opreme                | 2019                     | Časovna neizvedba zaradi priprave potrebne dokumentacije                                                                                                                |
| 6. Obveščanje javnosti in krvodajalcev        | Ves čas projekta         | Nepravilno razumevanje javnosti v primeru nezadostne priprave komunikacije navzven zaradi nezainteresiranosti obeh zavodov, slab vpliv na krvodajalstvo in javno podobo |
| 7. Uvedba STEISI                              | Jesen 2018               | Omejitev sodelovanja in prepočasna implementacija, integracija v zdravstveni sistem e-zdravje, odpovedi naročnikov                                                      |

## 6.2. Projekt: AKTIVNOSTI ZA DOSEGANJE STROKOVNE IN AKADEMSKE ODLIČNOSTI

**Skrbnika:** Danijel Starman, Polonca Mali

**Nosilec (glavni odgovorni) projekta:** Vladka Čurin Šerbec

**Drugi člani projekta:** razširjena RR komisija – Primož Rožman, Polonca Mali, Blanka Vidan Jeras, Elvira Maličev, Marko Cukjati, Uroš Rajčević, Urban Švajger

**Čas izvajanja projekta:** 2018-2022

**Smoter projekta (namenski cilj):** Močnejša povezava z deležniki: Univerzo v Ljubljani (Medicinsko fakulteto, Fakulteto za farmacijo, Fakulteto za kemijo in kemijsko tehnologijo in Biotehniško fakulteto) in Univerzo v Mariboru (Medicinsko fakulteto), ostalimi visokošolskimi ustanovami, UKC LJ in UKC MB ter z ostalimi bolnišnicami. Oblikovanje tima strokovnjakov, ki bodo nosilci razvoja in izobraževanja, s poudarkom na vzgoji mlajše generacije, ki bo nadaljevala z razvojem in promocijo dejavnosti v naslednjih 20 letih. Mednarodna prepoznavnost in sodelovanje, aktivna udeležba na konferencah, podpora in prenos znanja v multidisciplinarnih timih. Glede na načrtovano enovito transfuzijsko službo v RS je projekt pomemben za **zagotovitev razvoja stroke na državnem nivoju**. Projekt se sklada z usmeritvami vlade/MZ/ZZZS o večjem in nujnem vlaganju v R&R na področju zdravstva (razprava na strateški konferenci v Državnem svetu 11.10.2016).

**Končni cilj projekta (objektni cilj):** Strokovna in akademska odličnost. Ohranitev naziva učne ustanove. Vzpostavitev centrov odličnosti in stebra R&R (in izobraževanja). Glede na usmeritve zdravstvene politike razmisliti o pridobitvi naziva terciarne ustanove. ZTM preimenovati v center odličnosti/inštitut, skladno z veljavno zakonodajo. ZTM postane pomemben igralec na področju transfuzijske medicine v regiji, prepoznaven v mednarodnem okolju.

**Možni problemi (tveganja):** Nerazumevanje pomena R&R in izobraževanja za nadaljnji razvoj in obstoj ZTM in transfuzijske medicine. Neustrezno okolje, nemotiviranost zaposlenih ob sedanjem načinu nagrajevanja, sprejemanje odgovornosti; načrtovanje karierni poti na ZTM ne obstaja (zasedanje ključnih položajev ne glede na dosežke in izkušnje, tudi mednarodne). Nezagotovljena kadrovska zasedba. Neenakopravnost vseh področij (za uspešno RR delo je potrebna interdisciplinarnost in enakopravno vključevanje različnih področij medicine in naravoslovja). Medsebojni odnosi. Konflikt interesov. Prevzemanje raziskovalne in napredno razvojne vloge s strani privatnih in drugih podobnih ustanov.

**Zahtevani viri za izvedbo projekta:** Notranji: projekt povezuje vse organizacijske enote v strokovnem delu (in predstavlja polovico aktivnosti, potrebnih za pridobitev statusa terciarne ustanove glede na obstoječi pravilnik), potrebuje podporo nemedicinskega dela. Potrebuje tudi kadrovske okrepitve. Nosilec in izvajalci bodo morali biti ustrezno razbremenjeni drugih obveznosti. Zunanji: pomoč MZ ter Sveta ZTM. Sodelovanje z UL (predvsem MF) in ostalimi deležniki v izobraževanju. Sodelovanje z bolnišnicami (in posledično ZZZS). **Finančni viri:** 815.000 EUR v celotnem strateškem obdobju za nabavo osnovnih sredstev in pokrivanje materialnih in nematerialnih stroškov projekta.

**Pomembni dogodki (kritične točke) v izvajanju projekta:** Najti način za motivacijo in nagrajevanje, oblikovanje dobrega tima, ki želi in hoče, odgovornost nosilcev dejavnosti, strategijo skomunicirati med vsemi zaposlenimi. Zagotoviti pogoje za preprečevanje odhoda že uveljavljenih oz. izobraženih strokovnjakov. Vzpostavitev manjših enot / posameznikov za področje R&R in izobraževanja, primerno znotraj večjih oddelkov, potrebna reorganizacija dosedanjega načina organizacije dela.

**Povezanost (odvisnost) od ostalih projektov:** »krovni« v odnosu na RR v matrikah dejavnosti

| Ožji cilji, ki jih je potrebno doseči (etape) (glej tudi matriko R&R)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Kriteriji, merjenja, roki                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Zagotoviti sredstva in kadre za izvedbo projekta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                  |
| 2. Ustanoviti in organizirati oddelek za R&R in izobraževanje, glej matriko - cilji: preglednost, racionalizacija, kakovostna izvedba projektov (združevanje virov): kadri, prostori, oprema in njihovo vzdrževanje.                                                                                                                                                                                                            | Dejavnost organizirati kot proces. Takoj.                                                                                                                                                        |
| 3. Kot pri ostalih procesih določiti administrativno pomoč, vključiti projektno pisarno z zaposlenim (i) in obe službi (R&R in izobraževanje s knjižnico).                                                                                                                                                                                                                                                                      | Dejavnost organizirati kot proces. Takoj.                                                                                                                                                        |
| 4. Z nosilci procesov in razvojniki/raziskovalci izdelati strategijo razvoja ZTM.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | V letu 2018.                                                                                                                                                                                     |
| 5. Oblikovati time (v okviru projektov) s ciljem: razvoja novih storitev/produktov, razvoja novih tehnologij, publiciranja, aktivne udeležbe na domačih in tujih srečanjih, pridobivanja akademskih nazivov. Močnejše sodelovanje pri raziskavah/projektih z UKC LJ / UKC MB in ostalimi bolnišnicami (skupne raziskovalne teme).                                                                                               | Ves čas trajanja projekta. Do leta 2021 bomo imeli na ZTM vsaj 3 zdravnike z doktoratom znanosti in vsaj 3 mlade docente/izredne profesorje (v tem strateškem obdobju še pretežno naravoslovce). |
| 6. Imenovati vodje ključnih projektov/timov (nosilce področij). Projekti potekajo na treh nivojih: mednarodnem, nacionalnem in internem.                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2018 (oz. po sprejetju strategije).                                                                                                                                                              |
| 7. Izobraževanje ključnih kadrov v uglednih tujih inštitucijah z namenom prenosa znanja in mreženja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Ves čas trajanja projekta.                                                                                                                                                                       |
| 8. V procesa R&R in izobraževanja (kjer je to mogoče) vključiti medicinske sestre in inženirje ter CTD-je. Proces prenesti na celotno državo v primeru uresničitve projekta enovite transfuzijske službe.                                                                                                                                                                                                                       | Ves čas trajanja projekta.                                                                                                                                                                       |
| 9. Cilje projekta vključiti v vsakoletni PFN, s poudarkom na kadrih (glej matriko - kadri).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Ves čas trajanja projekta.                                                                                                                                                                       |
| 10. Pridobivanje novih projektov (predvsem mednarodnih, dokler ne bodo ugodnejše razmere za financiranje R&R s strani ARRS). Povezovanje z domačimi in tujimi raziskovalnimi inštitucijami, z domačimi in tujimi kliničnimi ustanovami in z mednarodnimi (predvsem regionalnimi) transfuzijskimi ustanovami. Razmislek o ustanovitvi centrov odličnosti. Organizacija domačih in mednarodnih strokovnih in znanstvenih srečanj. | Ves čas trajanja projekta.                                                                                                                                                                       |
| 11. Glede na prihodnje usmeritve zdravstvene politike razmislek o pripravi dokumentacije za pridobitev naziva vsaj terciarne ustanove (zaradi možnosti spremembe zakonodaje na tem področju). Imenovati skupino za izvedbo projekta. Do tedaj obdržati naziv učne ustanove.                                                                                                                                                     | V času trajanja projekta (odvisno od načina financiranja - ZZS/MZ).                                                                                                                              |
| 12. Organiziranost ZTM prilagoditi tako, da bo ustrezala pravilniku, ki določa pogoje za pridobitev statusa terciarne ustanove/inštituta/centra odličnosti, v skladu s tedaj veljavno zakonodajo.                                                                                                                                                                                                                               | Povezana s točko 11.                                                                                                                                                                             |
| 13. Pridobiti naziv terciarne ustanove. Doseči povečano financiranje s strani ZZS in tako možnost za še večji razvoj dejavnosti.                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2019/2020 (odvisno tudi od postopka na MZ). Povezana s točkama 11. in 12..                                                                                                                       |
| 14. ZTM preimenovati v skladu s tedaj veljavno zakonodajo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Najkasneje do leta 2022 oz. po pridobitvi »naziva terciarne ustanove« pristopiti k aktivnostim za spremembo statuta in ostalih aktov.                                                            |
| 15. Podpisati dogovor (pogodbo) o sodelovanju z Univerzo v Ljubljani (UL) (in morebitnimi drugimi partnerji na področju visokošolskega izobraževanja). S članicami UL (predvsem z Medicinsko fakulteto) začeti                                                                                                                                                                                                                  | 2018/2019 oz. v času trajanja projekta.                                                                                                                                                          |



## Strategija ZTM

|                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| pogovore o ponovni vključitvi vsebin, ki smo jih predavali/jih predavamo na ZTM, v dodiplomske in podiplomske programe. Začeti aktivnosti za vključitev v izobraževalne programe (predvsem) Medicinske fakultete Univerze v Mariboru ter drugih visokošolskih zavodov. |                                             |
| 16. Razmisliti o možnosti pridobitve predmeta/ov (nekoč v prihodnosti tudi katedre) na MF UNI LJ / MF UNI MB.                                                                                                                                                          | Aktivnosti začeti v tem strateškem obdobju. |
| 17. Prenos raziskovalnih uspehov in razvoja novih produktov v rutinsko uporabo.                                                                                                                                                                                        | Ves čas trajanja projekta                   |

## 6.3. Projekt: VZPOSTAVITEV SLOVENSKEGA TRANSFUZIJSKEGA ENOTNEGA INFORMACIJSKEGA SISTEMA

**Skrbnika:** Danijel Starman, Polonca Mali

**Nosilec (glavni odgovorni) projekta:** Apolonija Uran

**Drugi člani projekta:** Projektni svet, operativne delovne skupine, ki jih bodo sestavljali nosilci posameznih področij ter zaposleni, predstavniki SIT, administrativna podpora, predstavniki konzorcija

**Čas izvajanja projekta:** 2017 do 2018

**Smoter projekta (namenski cilj):** Gre za *nacionalni projekt*, ki bo omogočil vzpostavitev novega nacionalnega integriranega enotnega informacijskega sistema na področju transfuzijske medicine v Sloveniji in bo nadomestil zastarel informacijski sistem DATEC, omogočil integracijo z zalednimi sistemi (obračun, telemedicina, informacijski sistem Rdečega križa, poslovno informacijski sistem...), omogočil poslovanje z zunanjimi ustanovami, vzpostavil enotno nacionalno bazo krvodajalcev in pacientov, ki potrebujejo kri ter zadostil zahtevam Zakona o varstvu osebnih podatkov.

**Končni cilj projekta (objektni cilj):** Delujoč celovit informacijski sistem, ki bo podpiral ključne procese v transfuzijski medicini, ki se bo integriral s ključnimi informacijskimi sistemi v TM, ki se bo integriral z vsemi laboratorijskimi stroji, ki bo migriral podatke za krvodajalce in paciente iz obstoječih informacijskih sistemov.

**Možni problemi (tveganja):** Nezadostna vključenost uporabnikov zaradi drugih obveznosti na rednem delu, neustrezen nadzor na projektu, velika menjava osebja na strani izvajalca, neustrezna validacija informacijskega sistema po zahtevah GAMP (IQ, OQ, PQ), povečan obseg zahtevanih programskih sprememb ponujene programske opreme, nezainteresiranost ključnih odločevalcev na projektu, nesodelovanje ustanovitelja, vsak poseg zunanjih dejavnikov (ministrstva ali Računskega sodišča) v delovanje ZTM

pomeni avtomatsko veliko zamudo na projektu, odlaganje podpisa Aneksa, negativno zaključno poročilo Računskega sodišča, spremenjeni plačilni pogoji s strani izvajalca, uporaba angleškega jezika, spreminjanje ponujene rešitve za LIMS in za BMS, javni razpis za strojno opremo.

**Zahtevani viri za izvedbo projekta:**

**Finančni viri:** 2.359.800 EUR (1.640.000 EUR za programsko opremo, 719.800 EUR za nabavo strojne opreme)

Človeški: sponzor, projektni vodja, projektni svet, nosilci procesov, predstavniki IT, vodja kakovosti, operativne delovne skupine, predstavniki CTM Maribor in TC Celje, predstavniki MZ

**Pomembni dogodki (kritične točke) v izvajanju projekta:**

Podpis aneksa o nadaljevanju projekta. Natančna analiza (gap analiza) in priprava specifikacij za programsko opremo za potrebe področja terapevtskih storitev, področja diagnostičnih storitev in področja preskrbe s krvjo, priprava specifikacij za povezavo z UKC LJ (naročanje storitev ZTM), validacija migriranih podatkov iz obstoječih informacijskih sistemov, namestitev nove programske opreme in izvedba inštalacijske kvalifikacije, validacija novega ponujenega sistema za podporo področja terapevtskih storitev, validacija novega ponujenega sistema za podporo področja diagnostičnih storitev, validacija novega ponujenega sistema za podporo področja preskrbe s krvjo, validacija ponujenega sistema za integracijo z zalednimi informacijskimi sistemi, validacija povezave s stroji in novo programsko opremo, usposabljanje osebja za delo z novo programsko opremo.

**Povezanost (odvisnost) od ostalih projektov:**

Povezava s projektom 8.1 Vzpostavitev enovite transfuzijske službe in 8.4 Zagotovitev ustreznih prostorskih pogojev.

| Ožji cilji, ki jih je potrebno doseči (etape)                                                                                          | Kriteriji merjenja, roki                                                                    | Tveganja in popravne aktivnosti                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Podpis aneksa za nadaljevanje aktivnosti na projektu STEISI.                                                                        | Podpisan aneks.<br>Rok: junij 2017 (T0)                                                     | Zamik pri podpisu aneksa.<br>Prilagoditev časovnice glede na zamik podpisa aneksa.                                                                                                                                                                                              |
| 2. Prvi sestanek projektnega sveta (pregled predlagane časovnice, določitev točnih rokov izvedbe).                                     | Zapisnik sestanka in odobrena časovnica.<br>Rok: v roku 3 tednov od podpisa aneksa          | Zamik pri podpisu aneksa, nerealna časovnica - prekratki roki, razpoložljivost osebja, ki sodeluje pri projektu.<br>Projekt STEISI je prioritetni projekt. Ustrezna prilagoditev drugih aktivnosti projektu STEISI, ključna vloga sponzorja.                                    |
| 3. Prva faza projekta (področje terapevtskih storitev, kriobiologija, vodenje reagentov in povezave z UKC LJ (naročanje storitev ZTM). | Znotraj faze bomo določili kontrolne točke.<br>Rok: september 2017 + 23 tednov <sup>1</sup> | Razpoložljivost osebja, težave pri izvajalcu, nespoštovanje rokov (zamude). Projekt STEISI je prioritetni projekt. Ustrezna prilagoditev drugih aktivnosti projektu STEISI, ključna vloga sponzorja. Redni sestanki projektnega sveta glede časovnice in poteka posameznih faz. |
| 4. Druga faza projekta (področje laboratorijske diagnostike).                                                                          | Znotraj faze bomo določili kontrolne točke.<br>Rok: september 2017 + 36 tednov <sup>2</sup> | Razpoložljivost osebja, težave pri izvajalcu, nespoštovanje rokov (zamude). Projekt STEISI je prioritetni projekt. Ustrezna prilagoditev drugih aktivnosti projektu STEISI, ključna vloga sponzorja. Redni sestanki projektnega sveta glede časovnice in poteka posameznih faz. |
| 5. Tretja faza projekta (področje preskrbe s krvjo).                                                                                   | Znotraj faze bomo določili kontrolne točke.<br>Rok: september 2017 + 55 tednov <sup>3</sup> | Razpoložljivost osebja, težave pri izvajalcu, nespoštovanje rokov (zamude). Projekt STEISI je prioritetni projekt. Ustrezna prilagoditev drugih aktivnosti projektu STEISI, ključna vloga sponzorja. Redni sestanki projektnega sveta glede časovnice in poteka posameznih faz. |

<sup>1</sup> **30. 9. 2017 + 23 tednov = 10. 3. 2018**

<sup>2</sup> **30. 9. 2017 + 36 tednov = 9. 6. 2018**

<sup>3</sup> **30. 9. 2017 + 55 tednov = 20. 10. 2018**

(za izračun terminov uporabljen kalkulator <https://www.timeanddate.com/> → op. TT)

## 6.4. Projekt: ZAGOTOVITEV USTREZNIH PROSTORSKIH POGOJEV

**Skrbnik:** Danijel Starman

**Nosilec (glavni odgovorni) projekta:** Iztok Krumpak

**Drugi člani projekta:** direktorji dejavnosti

**Čas izvajanja projekta:** sredina 2022

### **Smoter projekta (namenski cilj):**

Opremljena, vseljena zgradba z ustrezno infrastrukturo, ki zagotavlja izpolnjevanje rutinske dejavnosti, logističnih ter naprednih razvojnih zahtev. Taka stavba pomeni rešitev prostorske stiske na sedanji lokaciji delovanja in omogoča varnost, funkcionalnost, dostopnost, kakovost, izpolnjevanje standardov in zakonodaje ter omogoča razvoj organizacije. Hkrati združuje delo vseh zaposlenih na lokaciji ZTM - Ljubljana, kar niža stroške delovanja.

### **Končni cilj projekta (objektni cilj):**

Funkcionalna, dostopna, moderna stavba, ki bo zagotavljala varno in kakovostno izvajanje vseh dejavnosti ZTM ob izpolnjevanju zahtevanih standardov in zakonodaje v zadovoljstvo uporabnikov in zaposlenih.

### **Možni problemi (tveganja):**

Težave pri opredelitvi dejanskih potreb. Že v času prejšnjega strateškega obdobja ni bilo mogoče opredeliti dejanskih potreb, ki bi bile ovrednotene v potrjeni in sprejeti projektni nalogi s strani ZTM. Potrebna bo priprava novih analiz za oceno potreb, ki bodo upoštevale trenutni in prihodnji razvoj transfuzijske dejavnosti na področju preskrbe s krvjo ter celicami in tkivi, ter razvoj naprednih oblik zdravljenj. Brez take projektne naloge/programa ni mogoče nadaljevati z nadaljnimi koraki pri projektu izgradnje. Opredeliti bo potrebno tudi vključevanje oz. sodelovanje z ostalimi nosilci dejavnosti zdravstva v okolici in urbanistični razvoj mesta.

Poleg te naše do sedaj največje slabosti, tudi ustanovitelj/lastnik oziroma trenutne družbene okoliščine niso najbolj naklonjene investicijam v zgradbe. Določena tveganja predstavljajo tudi dolgi roki za odločanje upravnih organov in nevarnost dolgotrajnih postopkov javnih naročil (velika možnost pritožb).

Tveganje, da do poplačil zapadlih terjatev do bolnišnic ne bo prišlo v celoti.

### **Zahtevani viri za izvedbo projekta:**

- Lastna namenska sredstva, zbrana v preteklih letih, predvideni **finančni viri**: 11.900.000 EUR za izgradnjo novega prizidka, namenjenega pretežno medicinskemu področju, in za adaptacijo obstoječe stavbe.

### **Pomembni dogodki (kritične točke) v izvajanju projekta:**

- soglasje ustanovitelja/lastnika
- sprejetje oziroma zaprta finančna konstrukcija projekta.

### **Povezanost (odvisnost) od ostalih projektov:**

Povezan z vsemi strateškimi projekti.

| Ožji cilji, ki jih je potrebno doseči (etape) | Kriteriji merjenja, roki | Tveganja in popravne aktivnosti                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Izdelava projektne naloge ( z analizo)     | Januar 2018              | Problem določitve lokacije in sodelovanja z UKC ter občino LJ glede kratko/ dolgoročne umestitve zgradbe (več možnosti: ena zgradba ali 2 zgradbi), ocena velikosti prostorov stroke glede na strateške usmeritve posameznih dejavnosti in kliničnega sodelovanja (dnevna bolnišnica, povezava s UKCLJ zaradi transporta bolnikov, zagotavljanje čistih prostorov za bolnike in dejavnost, upoštevanje standardov in normativov akreditacij - JACIE, ISO, GMP...) |
| 2. Izdelava OPPN na podlagi natečaja          | Avgust 2018              | Možnost pritožbe in odlog izvedbe začetnih del                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 3. Izdelava projektov                         | Februar 2019             | Pojav novih zahtev in standardov kakovost, GMPja,..., potrebe po stalnem prilagajanju in popravkih projekta - finančni vpliv na projekt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 4. Začetek gradnje                            | Julij 2020               | Problem zagotavljanja nemotene dejavnosti v času gradnje, med selitvijo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 5. Selitev                                    | Sredina 2022             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

## 7. Strateški scenarijski test

| IME SCENARIJA                                                             |  <b>ZOŽENA NACIONALNA TRANSFUZIJSKA DEJAVNOST<br/>OMEJENA NA PRESKRBO S KRVJO (»blood banking«)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>KRATEK OPIS SCENARIJA</b>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Regulativa oz. odločitev ustanovitelja, da ZTM postane le ustanova za kri, ki skrbi za preskrbo s krvjo (krvodajalstvo, krvna banka) in zdravljenje s krvjo in krvnimi pripravki (v interesu nacionalne samooskrbe na tem področju).</li> <li>Privatizacija dela dejavnosti, konkurenca novih privatnih podjetij, liberalizacija trga z zdravili iz krvi.</li> <li>Neprehten nadzor nad cenami s strani regulatorja, ki omejuje razvoj dejavnosti (popolna izenačitev prodajnih cen s stroškovnimi cenami).</li> <li>Obstoj treh centrov za preskrbo s krvjo.</li> <li>Nezmožnost investiranja v nove/posodobljene prostore in sodobno opremo zaradi nezagotovljenih finančnih virov.</li> <li>Neenakost v obravnavi / zdravljenju bolnikov po celi Sloveniji (tudi v primerjavi z obravnavo bolnikov v tujini) področja naprednih zdravljenj.</li> <li>Izčrpavanje in tekmovalnost za krvodajalce na regijskem in nacionalnem/ mednarodnem obmejnem delu.</li> <li>Pretočnost in izmenjava krvnih komponent med centri, posledično »trgovanje s krvjo«, povečanje zapadlosti krvi v posameznem centru.</li> <li>Nezagotavljanje rezervnih scenarijev / backupa za kadre, aparature, kakovostno oskrbo.</li> </ul> |
| <b>POSLEDICE ZA ZTM</b>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Upad prihodkov iz naslova zdravil iz krvi.</li> <li>Stroškovna neučinkovitost (ni ekonomije obsega).</li> <li>Preveliko število zaposlenih, preveč podpornih služb, odpuščanja in vpliv na socialno stabilnost, varnost, nezaposlenost na državnem nivoju.</li> <li>Odsotnost finančnih virov za ustrezne R&amp;R.</li> <li>Dolgoročen razkroj akademske dejavnosti, izobraževanja.</li> <li>Nepotrebnost prostorskega širjenja.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>GLAVNE PREDVIDENE SPREMEMBE V STRATEGIJI ZTM</b><br>-spremenjeni cilji | <ul style="list-style-type: none"> <li>Doseči status kakovostne krvne banke v ožjem smislu.</li> <li>Pridobiti mednarodno akreditacijo.</li> <li>Specializacija le na eno ali dve aktivnosti.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| -spremenjene aktivnosti /ukrepi                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ekstremna vitkost organizacije (reorganizacija).</li> <li>Racionalizacija vseh opravil in agresivno zmanjševanje stroškov.</li> <li>Odpuščanje.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

