

STRATEGIJA ONKOLOŠKEGA INŠTITUTA LJUBLJANA 2021–2026

November 2021

Pripravili: Andreja Uštar, Irena Oblak, Amela Duratović Konjević

Delovna skupina: Andreja Uštar, Irena Oblak, Gašper Pilko, Janja Ocvirk, Maja Čemažar, Darija Zupančič, Vesna Zadnik, Mateja Krajc, Sonja Tomšič, Amela Duratović Konjević, Petar Duralija, Veronika Kloboves Prevodnik, Jasenka Gugić, Nina Boc, Tomaž Tušek, Kaja Kališnik, Snežana Glamočanin, Špela Sitar, Aleksandar Saša Lazić, Aleksandra Grbič, Simon Jeneš



KAZALO

Uvod	1
1. Namen strategije Onkološkega inštituta Ljubljana 2021–2026	2
2. Podatki o bremenu raka v Sloveniji.....	3
3. Pregled ključnih kazalnikov v obdobju 2016–2020	7
3.1. Rezultati opravljenih storitev Onkološkega inštituta za obdobje 2016-2020	7
4.2 Prikaz raziskovalne in izobraževalne dejavnosti na Onkološkem inštitutu 2016-2020.....	11
4.3 Prikaz prihodkov, odhodkov in rezultata poslovanja Onkološkega inštituta 2016-2020.....	13
4.4 Akreditacija.....	15
5. Analiza položaja.....	16
6. Strateški cilji v obdobju 2021–2026	19
7. Prioritete po strateških področjih 2021–2026	20
7.1 Pregled strateškega področja: Strokovni razvoj	20
7.2 Pregled strateškega področja: Digitalna transformacija poslovanja.....	23
7.3 Pregled strateškega področja: Upravljanje s kadri.....	25
7.4 Pregled strateškega področja: Stabilno finančno poslovanje	27
Priloga - Prostorske investicije	29



Uvod

Onkološki inštitut Ljubljana se je v zadnjem letu in pol podobno kot večina zdravstvenih ustanov v Sloveniji in tujini soočil s pandemijo COVID-19, eno največjih zdravstvenih kriz našega časa. Ponosni sva na zaposlene, da smo v kriznih časih stopili skupaj in da smo ves čas epidemije v našem fokusu ohranjali naše osnovno poslanstvo obravnave bolnikov z rakom iz cele Slovenije. To priča o predanem in zavzetem delu naših sodelavcev.

Soočanje z epidemijo pa nam je pogosto oteževalo dejstvo, da v preteklih letih nismo v celoti uresničili zastavljenih ciljev iz Strategije razvoja Onkološkega inštituta za obdobje 2016–2020. Velika prostorska stiska, slaba in zastarela nezadostna informacijska podpora, velike kadrovske stiske v nekaterih dejavnostih, če naštejemo le nekaj področij, so se med krizo še močneje izrazili in poglobili. V širši sliki moramo izpostaviti tudi staranje slovenskega prebivalstva, kar pomeni več raka, vse kompleksnejše zdravljenje, vse več ozdravitev bolnikov, s tem pa naraščajo tudi potrebe po našem znanju in storitvah. Če bomo želeli v prihodnje uresničiti svoj polni strokovni potencial, moramo čim prej preoblikovati pristope našega delovanja na nekaterih področjih. Postopno izboljševanje v tem trenutku ni več dovolj dobro. Pri procesu priprave strategije smo prepoznali ključne izzive zavoda v naslednjem strateškem obdobju in s tem opredelili področja, ki nujno potrebujejo nov zagon, jasno pa je tudi, da vseh naenkrat ne moremo nagovoriti. S tem namenom smo dodatno opredelili prioritete strateške cilje za obdobje 2021–2026.

Proces oblikovanja razmislekov in vsebin za potrebe te strategije nas je povezal in usmeril naše, prej nekoliko razpršene poglede v skupno smer. In čeprav z zaupanjem gledamo v prihodnost, smo tudi realni glede izzivov, s katerimi se soočamo, nenazadnje pri ohranjanju, razvoju in privabljanju ljudi, ki bodo v naslednjih petih letih sodelovali pri tem, da bomo dosegli zastavljene cilje. Strategija je bila razvita ob posvetovanju z zaposlenimi in predstavniki bolnikov ter določa naše strateške prioritete in potrebne ukrepe, da jih uresničimo. V njej smo zapisali, kako bomo najbolje uporabili naše vire za zagotavljanje varne, visoko kakovostne in učinkovite oskrbe naših bolnikov ter dobrega počutja zaposlenih na inštitutu. Naš izziv pa ni le razvijati lastno organizacijo, ampak imeti tudi širšo vlogo pri izboljšanju zdravja prebivalstva in preprečevanju bolezni.

Iskreno se zahvaljujemo vsem, ki so sodelovali pri nastajanju strategije za naslednje strateško obdobje inštituta. Znanje, razmišljanja in povratne informacije, ki smo si jih izmenjali, so neprecenljivi in bodo pomagali, da bomo v naslednjih letih uspešno peljali naprej razvoj naše organizacije. Nahajamo se v zahtevnem obdobju za Onkološki inštitut, a verjameva, da vsi zaposleni delimo zagon za skupno oblikovanje prihodnosti onkološkega zdravstvenega varstva v Sloveniji in širše.

Po sprejetju strategije na Svetu OI bomo izdelali akcijski načrt za izvedbo postavljenih ukrepov, ki bo vseboval odgovorne osebe, roke ter potrebne finančne in kadrovske vire. Pričakujeva, da se bo s sprejetjem tega dokumenta naš ustanovitelj zavezal, da bo poskrbel za pogoje, ki bodo uresničitev strategije omogočili, vodstvo inštituta pa se v imenu zaposlenih obvezuje, da bomo predlagano strategijo ob zagotavljeni podpori tudi izpolnili. Pričakujeva in upava, da bo z nastalo strategijo dihal vsak zaposleni in prispeval k njeni uresnitvi.

Andreja Uštar, univ. dipl. ekon., generalna direktorica
izr. prof. dr. Irena Oblak, dr. med., strokovna direktorica



1. Namen strategije Onkološkega inštituta Ljubljana 2021–2026

Namen Strategije dela in razvoja Onkološkega inštituta Ljubljana 2021–2026 je predstaviti cilje in ključne napredke ob koncu tega obdobja, da bo lahko inštitut še naprej v celoti opravljal svoje poslanstvo najbolj celovite zdravstvene ustanove za zdravljenje raka v Sloveniji. Pri oblikovanju nove strategije smo izhajali iz vizije, ki smo jo definirali v preteklosti in ostaja še naprej nespremenjena. Strategija prikazuje ključne strokovne rezultate in poslovne kazalce za preteklih pet let ter opredeljuje strateška področja, strateške prioritete in ukrepe za njihovo uresničitev v prihajajočem obdobju. Osnovni okvir delovanja Onkološkega inštituta bo tudi v prihodnje Državni program za obvladovanje raka (DPOR), ki ga bo OI v sodelovanju z Ministrstvom za zdravje v kratkem prevzel v upravljanje.

Nova strategija OI opredeljuje kriterije kakovosti, ki jih želimo kot organizacija doseči, pojasnjuje pa tudi, kako bomo izpolnjevali vse večje zahteve ter kako bomo prepoznavali in uresničevali nove priložnosti za doseganje naših strateških ciljev. Njen namen ni opisati vse posamezne aktivnosti, ki jo moramo izvesti, vendar opisuje naše ključne usmeritve in povzema najbolj pomembne odločitve.

S pripravo novih strateških usmeritev Onkološkega inštituta Ljubljana smo pričeli že v letu 2020, vendar je epidemija COVID-19 večino dela in energije tako zaposlenih kot vodstva preusmerila v ustrezno organizacijo dela, zato da smo lahko onkološko dejavnost neprekinjeno izvajali ves čas epidemije. To je velik dosežek že sam po sebi, pri čimer je bila in je še vedno v ospredju kakovost obravnave ob zagotavljanju ustrezne varnosti pred okužbo z novim koronavirusom za vsakega posameznega bolnika in zaposlenega.

V prvem koraku procesa v letu 2021 smo za pripravo začetne analize stanja pred oblikovanjem nove strategije dela in razvoja Onkološkega inštituta Ljubljana za obdobje 2021–2026 maja 2021 izvedli spletno anketo med 66 vodilnimi delavci Onkološkega inštituta Ljubljana, t. i. SWOT analizo. Z anketo smo si zagotovili vpogled o mnenju vodilnih delavcev inštituta o tem, kaj dobro delamo na inštitutu in kaj lahko še izboljšamo, kar predstavlja osnovo za načrtovanje skupne prihodnosti. Avgusta 2021 smo izvedli še podobno spletno anketo med družbi bolnikov z rakom kot predstavniki glasu bolnikov. V obeh anketah so vključeni sodelovali anonimno.

V drugem koraku smo v septembru 2021 izvedli serijo treh vodenih delavnic, na katerih smo predstavili delovni dokument SWOT analize in skozi sodelovalen proces oblikovali strateške usmeritve prihodnjega razvoja inštituta. Na delavnicah so sodelovali predstavniki Onkološkega inštituta tako s strokovnega kot upravnega področja (Gašper Pilko, Janja Ocvirk, Veronika Kloboves Prevodnik, Darija Zupančič, Maja Čemažar, Andreja Uštar, Irena Oblak, Sonja Tomšič, Vesna Zadnik, Mateja Krajc, Petar Duralija, Amela Duratović Konjević).

V tretjem koraku smo v procesu s širšo skupino vodij OI zapisali, kako bomo zastavljene cilje dosegli do leta 2026. Oblikovali smo manjše multidisciplinarne skupine, ki so se ciljano ukvarjale z oblikovanjem ukrepov za štiri izbrana strateška področja. Že prej naštetim sodelujočim so se pridružili še Nina Boc, Jasenka Gugić, Kališnik Kaja, Tomaž Tušek, Špela Sitar, Snežana Glamočanin, Aleksandar Saša Lazić, Simon Jeneš, Sandra Grbič. Vsi sodelujoči v delovnih skupinah so bili nato vključeni v pregled skupnega dokumenta zapisanih ukrepov.

V ožji projektni skupini, ki je pripravila končno obliko pričujočega dokumenta, so sodelovale Andreja Uštar, Irena Oblak in Amela Duratović Konjević.



2. Podatki o bremenu raka v Sloveniji

Podatki Registra raka Republike Slovenije

Onkološki inštitut Ljubljana že od leta 1950 spremlja zunanje okolje, v katerega je vpeto njegovo delo, z vodenjem in dejavnostjo državnega Registra raka Republike Slovenije (RRRS), nacionalnih kliničnih registrov za nekatere najpogostejše rake in bolnišničnega registra Onkološkega inštituta Ljubljana, ki omogoča podrobnejši pregled nad bolniki, zdravljenimi na inštitutu.

Registri raka

Zbiranje podatkov o bolnikih z rakom ima v Sloveniji dolgoletno tradicijo, saj upravljamo enega najstarejših populacijskih registrov raka v Evropi. Register raka Republike Slovenije zagotavlja podatke o incidenci, prevalenci in preživetju prav vseh slovenskih onkoloških bolnikov neprekinjeno že več kot 70 let. Prijavljanje raka je v Republiki Sloveniji obvezno in zakonsko predpisano že od ustanovitve Registra raka. Podatki so uporabnikom na voljo v obliki pisnih letnih poročil ter interaktivnega spletnega portala Slora (www.slora.si).

Z razširitvijo osnovnega nabora podatkov in z registriranjem dodatnih podatkov o diagnostiki in zdravljenju bolnikov v nacionalnih kliničnih registrih je mogoče podrobneje ocenjevati kakovost obravnave onkoloških bolnikov v Sloveniji (odstopanja od sprejetih smernic, priporočil oz. kliničnih poti).

Bolnišnični register Onkološkega inštituta Ljubljana je bil osnovan že ob ustanovitvi inštituta leta 1938. Zbira podatke o novih bolnikih, ki pridejo na inštitut zaradi diagnostike in zdravljenja. Podatki so dragoceni za strokovno in raziskovalno delo inštituta. Ključni so pri pripravi pregledov o številu in vrsti diagnostičnih in kurativnih posegov, izvedenih na inštitutu, predstavljajo tudi izhodišče za večino kliničnih in epidemioloških raziskav.

Breme raka

Populacijsko breme raka opisujemo z osnovnimi epidemiološkimi kazalniki, kot so incidenca (število na novo zbolelih v enem letu), umrljivost (število umrlih v enem letu), prevalenca (število živih z boleznijo na določen dan) in preživetje (delež živih po določenem času od diagnoze). Kazalniki bremena raka so osnova za načrtovanje in ocenjevanje Državnega programa obvladovanja raka (DPOR) na področju preventive, diagnostike, zdravljenja in rehabilitacije, za načrtovanje zmogljivosti in sredstev, ki so potrebni za obvladovanje rakavih bolezni (osebje, medicinska oprema, bolnišnične zmogljivosti); dragoceni so tudi za klinične in epidemiološke raziskave v Sloveniji in v širših mednarodnih raziskavah ter za vrednotenje učinkovitosti presejalnih in drugih preventivnih programov.

Breme raka v Sloveniji

Rak je ena od najpomembnejših bolezni sodobnega časa, saj neposredno ali posredno prizadene veliko število ljudi. Trenutno je rak v Sloveniji na prvem mestu po umrljivosti pri moških in na drugem pri ženskah, podobno je tudi v drugih razvitih državah.



Ključni podatki o bremenu raka v Sloveniji:

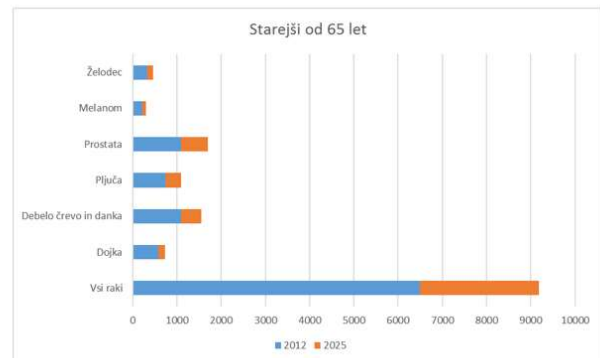
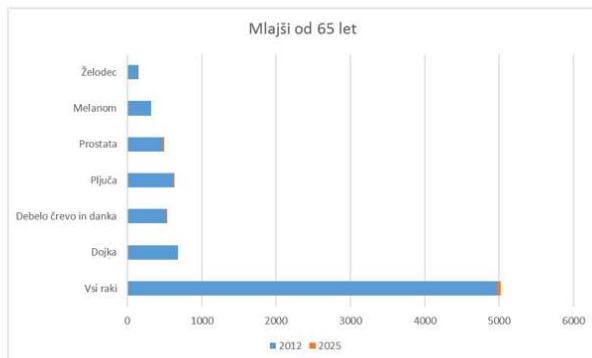
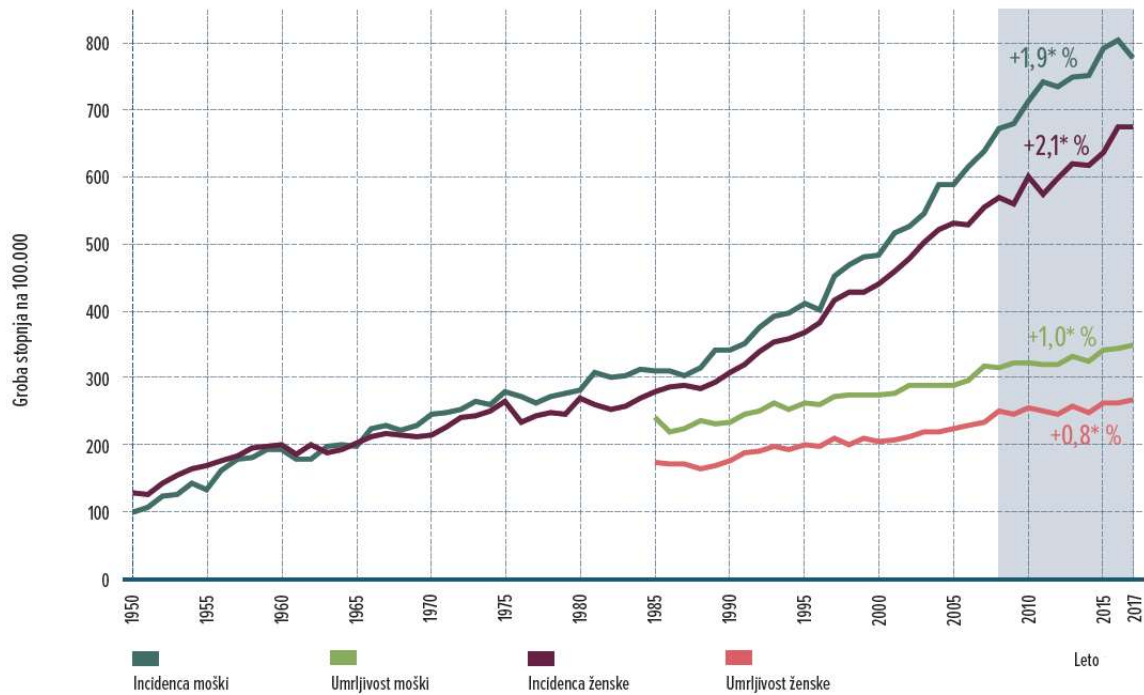
- Od rojenih leta 2017 bosta do svojega 75. leta starosti predvidoma za rakom zbolela eden od dveh moških in ena od treh žensk.
- Za rakom zboli letno okrog 15.000 Slovencev, skoraj 8.000 moških in več kot 7.000 žensk, umre pa jih več kot 6.000, približno 3.500 moških in 2.800 žensk.
- Med nami živi že več kot 110.000 ljudi, ki so kadarkoli zboleli zaradi ene od rakavih bolezni, več kot 35.000 med njimi je zbolelo 1 do 4 leta nazaj in se redno spremljajo v zdravstvenem sistemu.
- Kljub temu, da se ogroženost z rakom zmeroma večja, je največja pri starejših; od vseh rakavih bolnikov, zbolelih leta 2017, jih je bilo več kot 60 % starejših od 65 let.
- Preživetje slovenskih bolnikov z rakom se s časom povečuje. V zadnjih 20 letih se je petletno čisto preživetje povečalo za 11 odstotnih točk. Občutno večja je rast pri moških, kjer se je petletno čisto preživetje povečalo za 17 odstotnih točk (z 38 % na 55 %). Pri ženskah je petletno čisto preživetje zrastle za 6 odstotnih točk (s 54 % na 60 %). V mednarodni raziskavi CONCORD-3 smo primerjali petletna čista preživetja odraslih bolnikov s petnajstimi različnimi vrstami raka bolnikov, zbolelimi med leti 2010 in 2014 v 26 evropskih državah. Preživetja slovenskih bolnikov z rakom so v večini primerov pod evropskim povprečjem, kar nam daje osnovo za nadaljnje izboljšave.

Primerjava z Evropo

Kot je ocenjeno v okviru Evropskega informacijskega sistema za raka (<https://ecis.jrc.ec.europa.eu/>), je bila Slovenija leta 2020 po incidenčni stopnji (starostno standardizirani na evropsko prebivalstvo) vseh rakov razen kožnega (428,4/100.000) na osmem mestu med 27 evropskimi državami. Pred nami so bile Irska, Danska, Nizozemska Belgija, Ciper, Madžarska in Francija. Po umrljivostni stopnji smo na devetem mestu, pred nami so Slovaška, Madžarska, Poljska, Hrvaška, Ciper, Romunija, Latvija in Litva.

Pričakovan trend rasti bremena raka v Sloveniji

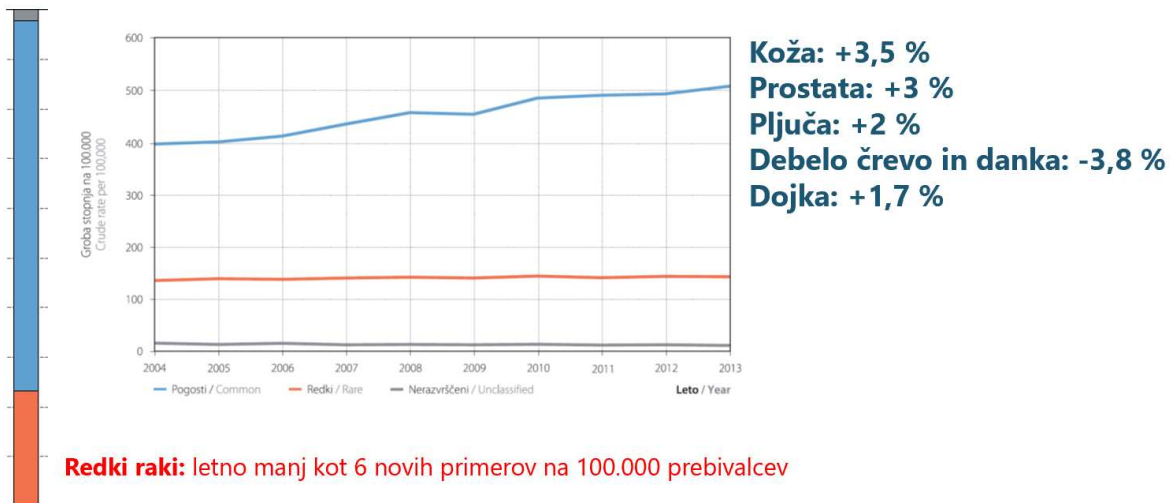
Groba incidenčna stopnja se je v zadnjih dvajsetih letih skoraj podvojila, v zadnjem desetletju se večja za 2 % povprečno letno. Več kot polovico tega povečanja novih primerov raka pripisujemo staranju prebivalstva. Ker se slovensko prebivalstvo stara, je samo zaradi vedno večjega deleža starejših pričakovati, da se bo število novih primerov raka še večalo. Če bi na povečanje incidence raka vplivalo samo staranje prebivalstva, bi imeli čez 10 let v Sloveniji več kot 17.000 novih primerov raka. Čez 10 let bo v Sloveniji 70 % bolnikov ob diagnozi starejših od 65 let.



Pogosti in redki raki

Najpogostejši raki pri nas (rak kože, prostate, debelega črevesa in danke, pljuč, pa tudi dojk) so leta 2017 predstavljali 60 % vseh ugotovljeni rakov. Povezani so z nezdravim življenjskim slogom, čezmernim sončenjem, nepravilno prehrano, kajenjem in čezmernim pitjem alkoholnih pijač; ogroženost z njimi je treba zmanjšati z ukrepi primarne preventive.

Incidenca redkih rakov se ne spreminja, raste pa incidenca pogostih rakov; v prihodnje torej pričakujemo več starejših bolnikov s pogostimi raki. Z organiziranim presejanjem za raka materničnega vratu ter raki debelega črevesa in danke incidenco teh vrst rakov učinkovito zmanjšujemo. Po drugi strani pa z nekritičnim presejanjem za raka prostate incidenco tega raka povečujemo.





3. Pregled ključnih kazalnikov v obdobju 2016–2020

3.1. Rezultati opravljenih storitev Onkološkega inštituta za obdobje 2016-2020

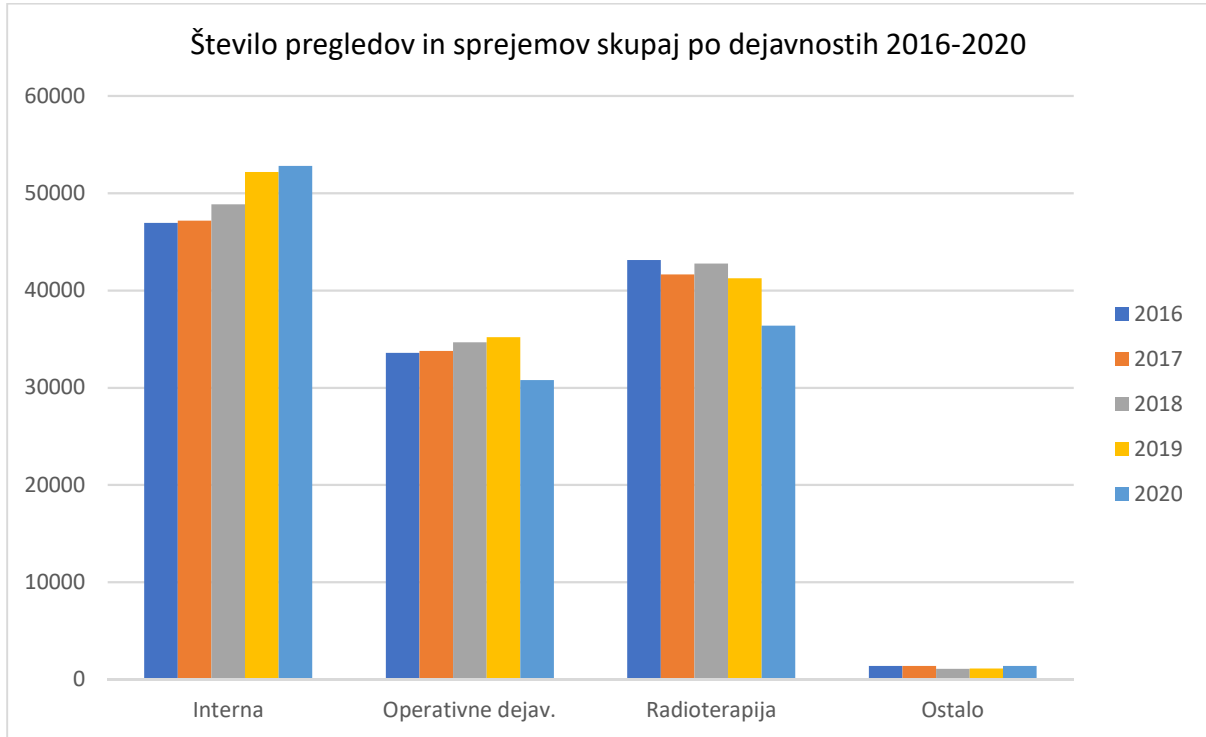
V zadnjih petih letih na Onkološkem inštitutu Ljubljana beležimo rast bolnišnične obravnave bolnikov ob približno enaki posteljni zasedenosti in rast ambulantnih obravnav bolnikov, kar kažeta spodnja tabela in graf. V prihodnje pričakujemo, da se bo nadaljeval trend prehoda obravnave bolnikov z rakom iz bolnišnične v ambulantno. Ocenjujemo, da smo leta 2019 dosegli vrh števila obravnavanih bolnikov glede na kadrovske in prostorske kapacitete, ki še zagotavljajo varno obravnavo bolnika. V letu 2020 številke kažejo vpliv epidemije COVID-19. V prihodnje pričakujemo predvsem večjo potrebo po ambulantnih storitvah, zato so takojšnje prostorske rešitve za to področje nujne, pri bolnišničnem delu pa izpostavljamo predvsem nujne prostorske širitve za oddelek bolnikov z limfomi, kjer raste število novih bolnikov, njihova obravnava pa zahteva tudi posebne pogoje v smislu izolacije bolnikov.

Opravljenе storitve na področju bolnišnične in ambulantne obravnave bolnikov na Onkološkem inštitutu po posameznih dejavnostih, 2016-2020.

Bolnišnična obravnava (sprejemi)	2016	2017	2018	2019	2020
Radioterapija	2521	2349	2595	2310	1895
Operativne dejavnosti	3406	3523	3851	3972	3564
Interna	7729	7963	10233	9871	9609
Ostalo	290	251	310	303	320
SKUPAJ SPREJEMI	13946	14086	16989	16456	15388
Ambulantna obravnava (pregledi)	2016	2017	2018	2019	2020
Radioterapija	40.583	39.304	40.178	38.947	34.481
Operativne dejavnosti	30.178	30.252	30.825	31.224	27.215
Interna	39.207	39.201	38.619	42.317	43.189
Ostalo	1.107	1.124	786	810	1.063
SKUPAJ PREGLEDI	111.075	109.881	110.408	113.298	105.948
Skupaj SPREJEMI + PREGLEDI	125.021	123.967	127.397	129.754	121.336

**Prikazane so obračunske storitve, kjer je v primeru opravljenе ambulantne storitve, ki ji sledi sprejem bolnika, obračuna le sprejem (storitvi se pri obračunu izključujeta)*

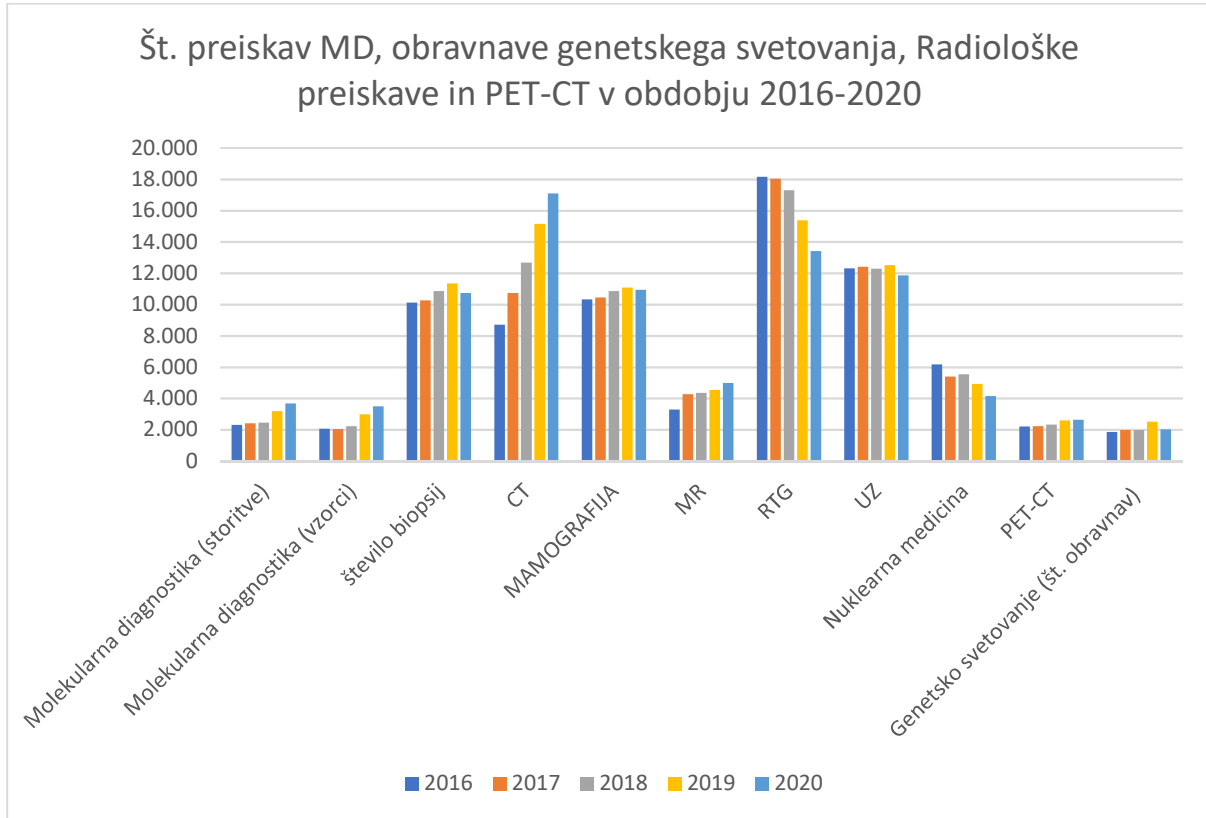
***Delo v letu 2020 je zaznamovala epidemija COVID-19*



V zadnjih petih letih na Onkološkem inštitutu Ljubljana beležimo rast na področju diagnostičnih storitev pri večini diagnostičnih dejavnosti. Iz spodnje tabele in grafa je razvidna eksponentna rast na področju molekularne diagnostike, pri čimer lahko na tem področju v prihodnje pričakujemo vedno večje potrebe, strmo rastejo tudi opravljene radiološke preiskave CT in MR ter storitve genetskega svetovanja, kjer so ovira za več opravljenih storitev predvsem prostorske in kadrovske omejene kapacitete. Rast opravljenih storitev beležimo tudi na oddelku citopatologije, na oddelku patologije pa raste število zahtevnejših histopatoloških preiskav.

Opravljene storitve na področju diagnostične dejavnosti na Onkološkem inštitutu, 2016-2020.

	2016	2017	2018	2019	2020	Index 2020/2016
Laboratorijska diagnostika	1.896.668	1.908.835	1.984.746	2.003.551	1.958.738	103,3
Molekularna diagnostika (storitve)	2.307	2.415	2.448	3.181	3.676	159,3
Molekularna diagnostika (vzorci)	2.064	2.036	2.227	2.978	3.500	169,6
Histopatologija	503.866	505.741	520.759	506.389	496.973	98,6
število biopsij	10.128	10.257	10.857	11.342	10.738	106,0
Citopatologija	40.649	38.907	40.155	41.731	43.464	106,9
Radiologija	53.875	56.871	58.140	59.234	58.323	108,3
CT	8.708	10.729	12.671	15.142	17.099	196,4
MAMOGRAFIJA	10.318	10.439	10.854	11.075	10.948	106,1
MR	3.288	4.275	4.349	4.539	4.995	151,9
RTG	18.149	18.038	17.300	15.384	13.415	73,9
UZ	12.314	12.417	12.282	12.519	11.866	96,4
Nuklearna medicina	6.183	5.390	5.536	4.918	4.159	67,3
PET-CT	2.216	2.224	2.341	2.590	2.637	119,0
Genetsko svetovanje (št. obravnav)	1.866	1.990	1.982	2.514	2.028	108,7

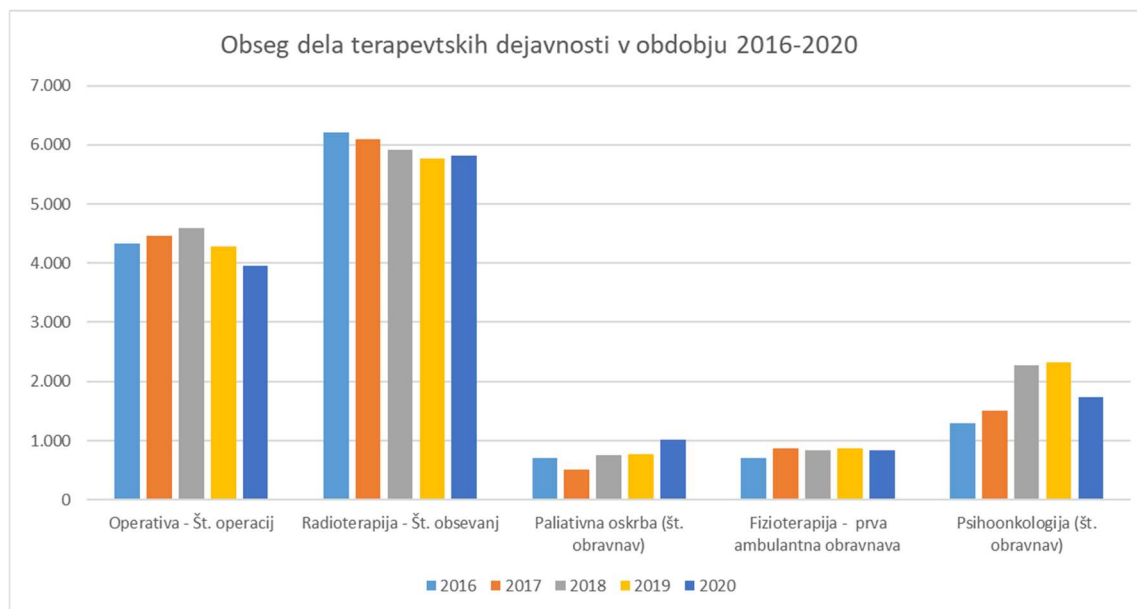


V zadnjih petih letih na Onkološkem inštitutu Ljubljana beležimo manjši upad obravnavanih bolnikov v sektorju operativnih dejavnosti in sektorju radioterapije na račun vpliva načrtovanih vzpostavitev Presejalno-diagnostičnega centra DORA v UKC Maribor in radioterapevtskega oddelka v UKC Maribor, kar kažejo podatki v spodnji tabeli in grafu. Hkrati na področju kirurškega zdravljenja beležimo rast zahtevnejših abdominalnih operacij ter podobno na področju obsevalnega zdravljenja, kjer opravljamo vse več zahtevnejših obsevalnih tehnik. V sektorju internistične onkologije se vsa leta občutno povečuje število sistemskih terapij. Število obravnav v podpornih dejavnostih iz leta v leto narašča.



Opravljenе storitve na področju zdravljenja in na nekaterih podpornih dejavnostih na Onkološkem inštitutu, 2016–2020.

Terapija - obseg strokovnega dela	2016	2017	2018	2019	2020	Index 2020/2016
Operativna dejavnost						
Št. operacij	4.327	4.460	4.597	4.287	3.953	91,4
Radioterapija						
Št. storitev	172.341	182.884	191.248	195.440	231.821	134,5
Št. obsevanj	6.216	6.096	5.917	5.767	5.820	93,6
Št. obsevanih bolnikov	4.950	4.804	4.757	4.698	4.779	96,5
Internistična onkologija						
Št. aplikacij v ambulantni kemoterapiji in dnevnem hospitalu	22.659	23.291	30.750	34.579	36.521	161,2
Lekarna (št. pripravkov za sistemske zdravljenje)						
št. pripravkov za sistemske zdravljenje	53.015	51.574	53.196	55.302	57.715	108,9
Paliativna oskrba (št. obravnav)						
št. hosp. Obravnav	290	231	281	278	349	120,3
št. amb. Obravnav	244	153	174	166	228	93,4
št. konz. Obravnav	166	120	294	331	433	260,8
Enota klinične prehrane						
začetna amb. prehranska obravnava	418	412	463	478	460	110,0
nadaljnja amb. prehranska obravnava	2.225	2.437	2.838	2.675	2.680	120,4
število hospitalnih obravnav	2.609	2.707	4.532	4.529	4.521	173,3
Fizioterapija						
prva ambulantna obravnava	711	874	831	870	835	117,4
št. obravnav na oddelku	1.803	1.736	1.864	2.233	2.153	119,4
Psihoonkologija						
št. individualnih obravnav	781	1.012	1.514	1.722	1.607	205,8
št. skupinskih obravnav	516	496	756	593	134	26,0





V spodnji tabeli prikazujemo opravljeno delo v zadnjih petih letih za dva presejalna programa za raka, ki ju na Onkološkem inštitutu Ljubljana upravljamo ali izvajamo, to sta program ZORA za zgodnje odkrivanje predrakavih sprememb in raka materničnega vratu (upravljanje) in program DORA za zgodnje odkrivanje raka dojke (upravljanje in izvajanje).

Preventivni programi (število presejalnih testov)	2016	2017	2018	2019	2020
DP DORA - izvajanje programa:					
DP DORA (število slikanih žensk na SLO)	56.883	69.534	90.214	107.887	99.679
DP DORA (število slikanih žensk na OI)	28.551	27.544	29.231	34.349	35.796
DP ZORA - upravljanje programa:					
Število presejalnih preiskav v Sloveniji	170.725	169.099	169.152	175.168	154.697

4.2 Prikaz raziskovalne in izobraževalne dejavnosti na Onkološkem inštitutu 2016-2020

Izobraževanje in raziskovanje na Onkološkem inštitutu Ljubljana imata poseben pomen, saj sta temeljni obliki aktivnosti, ki omogočata pridobivanje in širjenje znanja. Izvajata se v vseh organizacijskih strukturah ustanove. V letu 2020 smo tudi na tem področju zaznali vpliv epidemije COVID-19. Temeljna vizija Onkološkega inštituta Ljubljana kot edinega terciarnega onkološkega centra v državi je krepiti raziskovalno in izobraževalno dejavnost na vseh oddelkih inštituta, saj je to osnovno gonilo razvoja onkologije v državi.

Raziskovalna in izobraževalna dejavnost	2016	2017	2018	2019	2020
Mednarodni projekti	8	8	14	13	14
Bilateralni projekti	1	1	2	5	4
Klinične raziskave**	103	68	69	67	78
Mladi raziskovalci	10	10	10	11	12
Specialistični izpiti	6	8	6	7	3
Strokovna srečanja*	303	340	411	381	137
Strokovni obiski	38	32	44	57	4
Doktorski študij	23	30	25	37	43
Habilitirani uslužbenci OI	22	13	47	108	18
Samostojne publikacije	17	22	13	18	26
Strokovni in znanstveni članki	186	143	213	183	195
Referati ali predavanja (objavljeni)	341	337	346	403	208
Število obravnavanih raziskav na KSOPKR	57	62	42	75	76

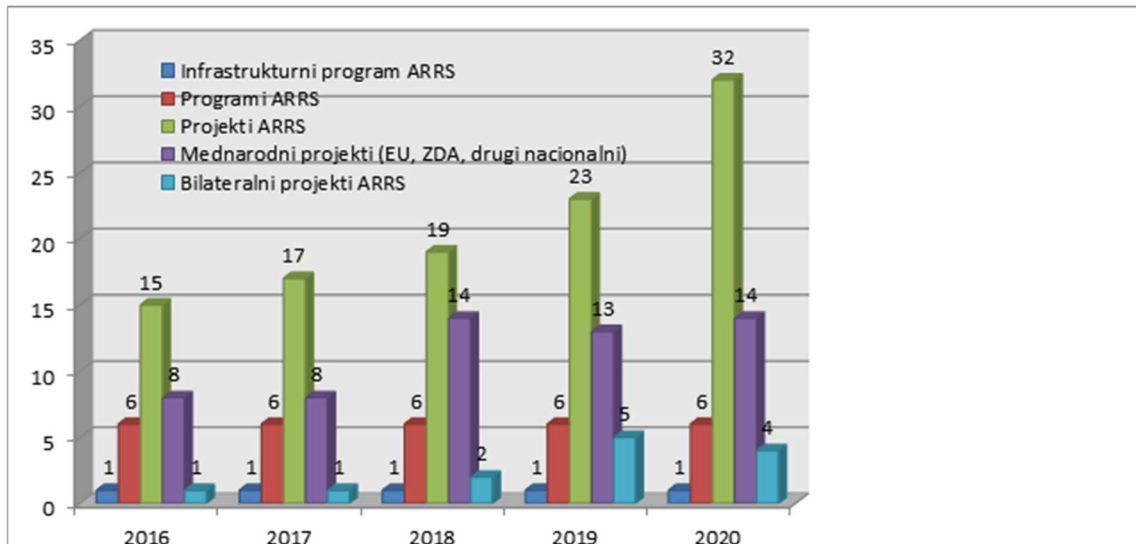
*Sredini strokovni seminarji, Interni strokovni seminarji sektorjev/oddelkov, Strokovne prireditve v organizaciji/soorganizaciji OI

**v 2016 je podatek za vse medicinske raziskave (kumulativa), sledi podatek o potekajočih kliničnih raziskavah (kumulativa) v l. od 2010-2015 je bil podatek o medicinskih (torej vseh, ki so potekale na OI, ne samo kliničnih raziskavah)



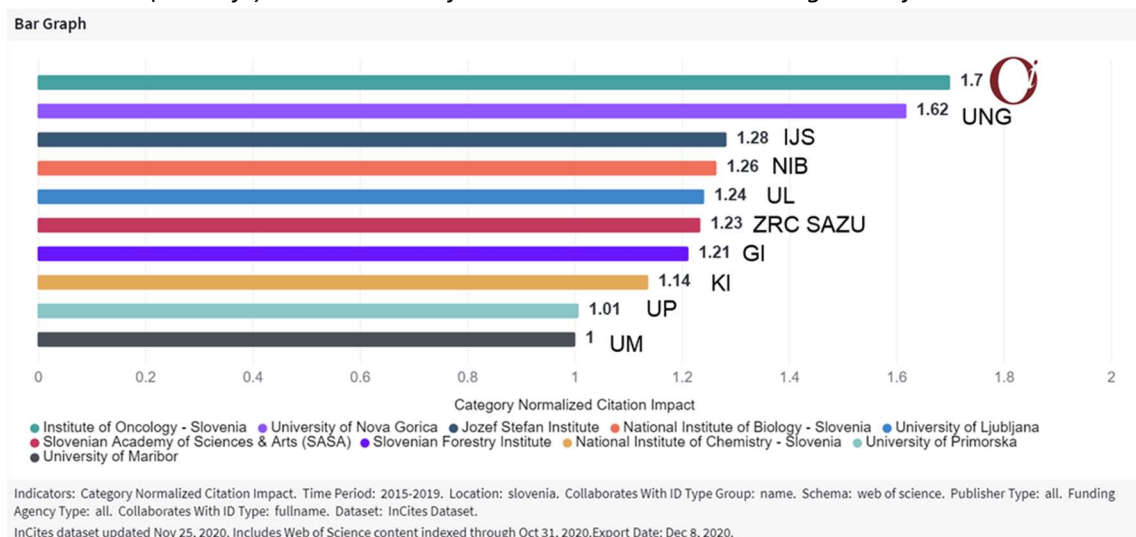
Onkološki inštitut Ljubljana je močno vpet v raziskovalno dejavnost, tako v Sloveniji kot tudi mednarodno. Število projektov, ki jih financira slovenska Agencija za raziskovanje (ARRS), narašča, medtem ko je število mednarodnih projektov v zadnjih letih konstantno, kar je razvidno iz spodnjega grafa.

Število raziskovalnih projektov, ki potekajo na Onkološkem inštitutu.



Uspešno raziskovalno delo se kaže tudi v odmevnosti znanstveno-raziskovalnih objav (izvirnih znanstvenih člankov). Odmevnost znanstvenih objav zaposlenih raziskovalcev na Onkološkem inštitutu Ljubljana je namreč na prvem mestu med raziskovalnimi inštitucijami v Sloveniji, kar prikazujemo na spodnjem grafu, ki prikazuje odmevnost znanstvenih objav glede na področje delovanja posamezne inštitucije.

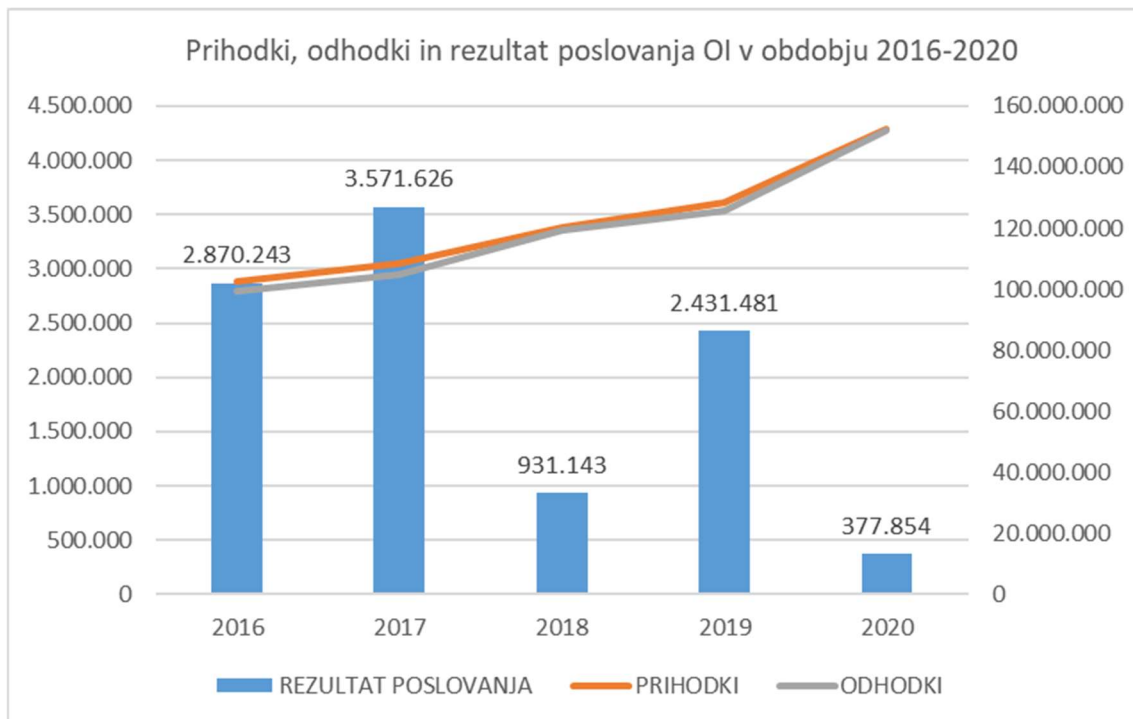
Odmevnost (citiranje) znanstvenih objav slovenskih raziskovalnih organizacij





4.3 Prikaz prihodkov, odhodkov in rezultata poslovanja Onkološkega inštituta 2016-2020

V zadnjih petih letih na Onkološkem inštitutu beležimo pozitiven izid poslovanja. Rastejo stroški materiala zaradi vse več dražjih bolnišničnih zdravil, stroški dela rastejo zaradi vedno večjega števila zaposlenih in napredovanj, kar je razumljivo glede na izobrazbeno strukturo zaposlenih, ki jo potrebuje terciarna ustanova. Rast prihodkov je posledica vedno večjega obsega dela, dodatnih programov in delno tudi višjih cen zdravstvenih storitev.



	2016	2017	2018	2019	2020
REZULTAT POSLOVANJA	2.870.243	3.571.626	931.143	2.431.481	377.854
PRIHODKI	102.409.883	108.540.246	120.156.853	128.175.512	152.329.607
ODHODKI	99.539.640	104.968.620	119.225.710	125.744.031	151.951.753



Prihodki	2016	2017	2018	2019	2020
1. PRIHODKI OD ZDRAVSTVENIH STOR.	100.610.618	103.366.607	117.660.677	125.320.864	139.866.852
- ZZSZ obvezno zdr. zavarovanje	70.224.963	70.070.675	78.268.217	82.477.655	84.127.779
- ZZSZ konvencije	543.273	498.483	450.713	545.384	741.923
- draga zdravila-lista B in LZM	25.407.195	27.889.498	33.375.873	35.994.692	48.795.832
- specializanti	769.703	1.124.185	1.383.655	1.507.948	1.706.588
- prostovoljno zavarovanje	716.145	742.035	966.222	1.190.580	1.163.312
- doplačila in neredni plačniki	0	0	8.444	10.510	3.888
- drugi zavodi	2.307.995	2.344.941	2.595.243	2.895.155	2.746.072
- program SVIT	449.695	438.060	430.996	452.869	454.804
- samoplačniki	168.969	175.181	167.785	216.874	110.711
- begunci, zaporniki	22.679	83.549	13.528	29.196	15.943
2. DRUGI PRIHODKI IZ JAVNIH SRED.	1.233.709	1.144.517	1.454.203	1.676.157	1.726.065
- raziskovalne teme	859.228	865.732	1.007.602	1.260.136	1.175.865
- mladi raziskovalci, pripravniki	374.481	278.785	446.601	416.021	550.200
3. OSTALA REALIZACIJA	542.834	932.685	1.033.384	1.167.181	10.723.941
- prihodki izobraževalne dejavnosti	55.549	98.304	109.769	123.445	57.544
- raziskovalne teme iz tujine in klinične št.	300.010	585.242	664.974	761.210	558.883
- podarjena sredstva	124.470	206.973	215.258	135.031	201.030
- ostali prihodki	62.805	42.166	43.383	147.496	9.906.484
4. FINANČNI PRIHODKI	3.514	934	7.471	4.575	878
5. DRUGI PRIHODKI	2.958	3.083.730	1.119	5.484	11.661
6. PREVREDNO TOVALNI POSL. PRIH.	16.250	11.774		1.251	210
PRIHODKI SKUPAJ	102.409.883	108.540.246	120.156.853	128.175.512	152.329.607
Odhodki	2016	2017	2018	2019	2020
Stroški materiala	46.506.706	48.757.221	55.401.098	59.141.532	74.417.975
Stroški storitev	14.016.442	14.112.278	14.915.711	16.536.467	16.626.668
Amortizacija	6.347.873	6.523.837	7.280.625	8.080.086	8.729.789
Rezervacije	0	0	3.186.248	0	0
Stroški dela	32.201.570	34.939.387	37.831.671	41.345.043	51.270.554
Drugi stroški	428.858	590.792	503.144	476.940	536.496
Finančni odhodki	875	12226	989	516	18016
Drugi odhodki	33.905	30.442	16.241	142.866	351.960
Prevrednotovalni odhodki	3.411	2.437	89.983	20.581	295
ODHODKI SKUPAJ	99.539.640	104.968.620	119.225.710	125.744.031	151.951.753
	2016	2017	2018	2019	2020
REZULTAT POSLOVANJA	2.870.243	3.571.626	931.143	2.431.481	377.854
povp. št. delavcev iz ur	1.016,78	1.064,62	1.122,39	1.158,32	1.186,87
povp.št. del. po stanju brez porodnic	984,67	1.034,92	1.085,33	1.126,92	1.137,09
* Povprečnem številu zaposlenih iz ur: to je število zaposlenih, kolikor bi jih bilo ob upoštevanju RDČ ob vseh opravljenih nadurah.					
*** Povprečno število delavcev po stanju brez porodnic: porodnice niso vključene, ker jim OI v tem obdobju ne izplačuje plače.					



4.4 Akreditacija

Onkološki inštitut Ljubljana je aprila 2020 pristopil k evropski onkološki akreditaciji po standardih OECI, ki jo podeljuje priznana Evropska organizacija onkoloških inštitutov (OEI - Organisation of European Cancer Institutes). Program A&I OEI temelji na standardih OEI za visoko kakovostno zdravljenje raka. Standardi opisujejo kriterije za organizacijo onkološke obravnave, raziskav, izobraževanja in osredotočenosti na bolnika. Za oceno trenutne kakovosti na Onkološkem inštitutu sta na voljo dva vprašalnika: kvalitativni in kvantitativni. Oba sta vključena v elektronsko orodje (e-orodje) za samoocenjevanje.

Cilj implementiranja standardov kakovosti in pridobivanje akreditacije OEI je spodbujanje Onkološkega inštituta Ljubljana k nenehnemu izboljševanju in ohranjanju kakovosti celotne organizacije, vključno z vodenjem in upravljanjem ter integracijo dejavnosti oskrbe, raziskav in izobraževanja na področju onkologije.

V programu akreditacije in imenovanja do certifikata OEI vodi deset korakov. Na podlagi samoocenjevanja po kvantitativnih in kvalitativnih merilih smo realizirali prvih šest korakov, ki služijo kot osnova za vsebino strokovnega pregleda in vhodni podatek za načrt izboljšanja kakovosti ustanove. S tem smo se kvalificirali kot Onkološki center OEI (OEI Cancer Centre). V drugi polovici novembra sledi tehnični pregled oz. zunanja presoja, ki bo podlaga za odločitev o nadaljnjih postopkih za pridobitev akreditacije OEI.



5. Analiza položaja

Ob našem dnevnem delu vseskozi zasledujemo osnovno trajno vizijo: Onkološki inštitut Ljubljana je osrednji in edini terciarni vseobsegajoči center za obravnavno bolnikov z rakom v državi ter za izvajanje izobraževalne in raziskovalne dejavnosti na področju onkologije za celotno Slovenijo.

Epidemiološki kazalniki kažejo, da je rak v Sloveniji največji javnozdravstveni problem, saj je med vzroki smrti na prvem mestu pri moških in na drugem mestu pri ženskah. Tudi globalni kazalniki kažejo, da je rak epidemija sodobnega časa. Po podatkih Registra raka v Sloveniji vsako leto na novo zboli za rakom 15.000 oseb, umre pa jih več kot 6.000. Število novih bolnikov, predvsem tistih s pogostimi raki, se bo v naslednjih letih še naprej večalo. Višala se bo tudi povprečna starost onkoloških bolnikov, kar bo povečalo kompleksnost obravnave posameznega bolnika. Zaradi večje incidence, predvsem pa zaradi vse boljšega preživetja onkoloških bolnikov, je ključni podatek tudi vse večje število bolnikov po zdravljenju, ki potrebujejo spremljanje in celovito rehabilitacijo. Po podatkih iz leta 2018 trenutno v Sloveniji živi več kot 110.000 oseb, ki jim je bila kadarkoli v življenju postavljena diagnoza raka. Skladno s povečevanjem bremena raka v populaciji raste tudi obremenitev Onkološkega inštituta Ljubljana: v letih od 2009 do 2019 se je število prvih pregledov kot tudi število sprejemov povečalo za 20 odstotkov.

Onkološki inštitut Ljubljana ima kot edini celoviti terciarni center za onkologijo v državi pomembno vlogo, da na državni ravni, v okviru Državnega programa obvladovanja raka, usmerja razvoj obravnave bolnikov z rakom v Sloveniji z zagotavljanjem najvišje možne kakovosti in strokovnosti, ki naj bo enako dostopna vsem bolnikom z rakom. Onkološki inštitut Ljubljana letos tudi formalno prevzema upravljanje tega državnega programa od Ministrstva za zdravje, s čimer bomo lahko še aktivneje pristopili k doseganju zastavljenih ciljev. Letos je v pripravi nov Državni program obvladovanja raka 2022–2026, ki ga bo Vlada RS sprejela do konca leta in ki bo skladen z letos sprejetim Evropskim načrtom za boj proti raku.

Usmeritev strokovnega delovanja je, skladno tudi z Državnim programom obvladovanja raka (DPOR), da na Onkološkem inštitutu Ljubljana centraliziramo obravnavno bolnikov z redkimi raki in strokovno najzahtevnejše primere, za ostale bolnike pa naj obravnava poteka tudi v mreži bolnišnic na sekundarnem nivoju zdravstvenega sistema, kot jo določa DPOR. Onkološki inštitut koordinira s strani DPOR vzpostavljeno mrežo. Področji, ki sta bili do sedaj zapostavljeni in jima je treba v prihodnje nameniti več pozornosti, saj ključno prispevata k celostni obravnavi onkološkega bolnika, sta paliativna oskrba in celostna rehabilitacija. Na inštitutu bomo tudi nadaljevali ter dodatno razvijali onkološko javnozdravstveno dejavnost: v okviru Registra raka bomo spremljali breme raka v populaciji ter vrednotili kakovost obravnave onkoloških bolnikov, prizadevali pa si bomo tudi za posodobitve obstoječih in morebitno uvajanje novih organiziranih presejalnih programov za raka. Onkološki inštitut bo moral v prihodnje usmerjeno odpreti vrata tudi strokovno sprejetim komplementarnim (dopolnilnim) metodam zdravljenja, ki jih bolniki nemalokdaj uporabljajo že dandanes in so lahko pomembno pomagale k uspešnosti zdravljenja in rehabilitacije bolnikov. Poleg tega naj Onkološki inštitut v prihodnje ohranja in krepi tudi vlogo osrednje učne in raziskovalne baze za onkologijo v državi in mednarodnem prostoru za različne profile zdravstvenih delavcev in sodelavcev.

K nenehnemu izboljševanju in ohranjanju kakovosti celotne organizacije, vključno z vodenjem in upravljanjem ter integracijo dejavnosti oskrbe, raziskav in izobraževanja na področju onkologije, bo Onkološki inštitut stremel tudi prek sledenja standardom kakovosti, in sicer s pridobitvijo akreditacije po standardih OECl.



Onkološki inštitut so bo vseskozi prizadeval tudi za stabilnost financiranja in vzdržnost poslovanja.

Ključne ovire za nadaljnji razvoj strokovnih področij Onkološkega inštituta so prostorska stiska, kadrovski manko ter zastarela informacijska tehnologija. Gre za področja, ki so ključna za delovanje inštituta in ki so bila že v prejšnji strategiji izpostavljena kot vitalna.

Na kadrovski manko na področju onkologije opozarja tudi analiza kadrovskih potreb, ki je bila pripravljena v okviru Državnega programa obvladovanja raka. Glede prostorske problematike je Onkološki inštitut leta 2020 pripravil analizo izrabe obstoječih prostorskih kapacitet in potreb, ki je pokazala, da inštitut prostorske problematike ne more rešiti znotraj obstoječih prostorov. Epidemija COVID-19 prostorsko in kadrovsko stisko še pogloblja: zaradi zaščite bolnikov in zaposlenih pred okužbo z novim koronavirusom smo vzpostavili številna nova delovišča; dodaten kader in dodaten prostor pa zahtevajo tudi drugi epidemiološki ukrepi in prilagojena organizacija dela. Ker na inštitutu obravnavamo bolnike, ki so ranljiva skupina tako za okužbo z novim koronavirusom kot za težji potek bolezni COVID-19 in umrljivost, opozarjamo, da se za Onkološki inštitut epidemija še nekaj časa ne bo končala; predvidevamo, da bo na inštitut večina epidemioloških ukrepov ostala v veljavi še vsaj toliko časa, kot bo virus krožil v populaciji, vsekakor dlje kot na drugih področjih družbe. Zagotovitev ustrezne prostorske širitve – podvojitev obstoječih površin – je zato predpogoj tako za trenutno redno delo v izrednih razmerah epidemije COVID-19 kot za prihodnji razvoj Onkološkega inštituta Ljubljana. Posodobitev informacijskih sistemov in s tem optimizacija delovnih procesov pa je v današnjem digitalnem svetu nujna tudi zaradi zagotavljanje ustreznih osnovnih pogojev za delo.

PREDNOSTI

- Izredno motiviran in vrhunsko strokovno podkovan kader.
- Celostni pristop k onkologiji: preventiva, diagnostika, zdravljenje, rehabilitacija, paliativna oskrba, raziskovanje, izobraževanje, spremljanje populacijskega bremena in kakovost obravnave.
- Ugled osrednjega nacionalnega inštituta za onkologijo, ki izvaja najsodobnejše pristope k obravnavi bolnikov.
- Skrben, prijazen, strokoven in dostopen odnos do bolnikov.
- Samostojno delovanje in finančna ter strokovna neodvisnost.
- Nacionalno zagotovljeno financiranje zdravstvenih dejavnosti, stabilno poslovanje in likvidnost.
- Upravljanje državnih presejalnih programov za odkrivanje raka, upravljanje Državnega programa za obvladovanje raka (DPOR) in sodelovanje z vsemi ključnimi deležniki.

SLABOSTI

- Neustrezna informacijska podpora delovnim procesom.
- Vedno večja administrativna obremenitev zaposlenih.
- Preslaba podpora podpornih služb stroki.
- Delovni procesi niso optimizirani.
- Pomanjkanje prostora za izvajanje dejavnosti.
- Ni skupnih ciljev, preveč je razpršenega delovanja izven okvirja skupne strategije.
- Premalo kadra in neuravnoteženost obremenitev z delom.
- Težavno, psihično naporno delo za zaposlene in velika fluktuacija kadra.
- Zaradi nekonkurenčnega razmerja med plačilom in obremenitvami ni možno zadržati dobrega kadra.
- Slabo opredeljeni pogoji za raziskovanje in pedagoška izobraževanja.



PRILOŽNOSTI

- Izboljšati pogoje dela skozi boljšo interno komunikacijo in boljšo organizacijo.
- Spoštovanje zaposlenih in spodbujanje k prodornosti in širjenju znanja in "vzgajanje" novih vodij.
- Z ustrežno ureditvijo informacijske podpore zagotoviti boljše delovne pogoje.
- Selitev na novo lokacijo, kjer bo zagotovljeno dovolj prostora za dolgoročni razvoj.
- Povečati vlaganja v raziskovanje, izobraževanje in najsodobnejšo tehnologijo.
- Izboljšati učinkovitost organizacije delovnih procesov, poenostaviti delovne procese in uravnotežiti obremenitve.
- Doseči mednarodno akreditacijo in se uveljaviti kot center odličnosti onkološke oskrbe v državi in tujini.
- Izboljšati izkušnjo bolnika skozi boljše vizualne komunikacije in usmerjevalno označevanje znotraj bolnišnice.
- Poiskati možnost za nagrajevanje vrhunskega dela kljub omejitvam plačnega Sistema javnega sektorja.
- Skozi selektiven prenos najbolj primernih dejavnosti na periferne izvajalce znižati obseg dela brez bistvenega znižanja prilivov ali ravni oskrbe.

NEVARNOSTI

- Krizne razmere na državni ravni lahko omejijo proračunska sredstva in povzročijo nezmožnost vlaganja v kader, izobraževanje in tehnologijo.
- Pomanjkanje kadra, izguba kadra ali izgorelost lahko povzročijo nezmožnost realizacije programov ali strokovne napake.
- Konstantna rast števila novih bolnikov ob nerešenih kadrovskih in prostorskih omejitvah.
- Poslabšanje prostorskih in tehničnih pogojev za delo.
- Izguba samostojnega upravljanja, odvzem določenih dejavnosti ali uspešnejšega razvoja konkurenčnih ustanov.
- Preobremenjenost strokovnjakov z rutinskim delom lahko povzroči pomanjkanje časa za delo na terciarnih področjih.

Evidenca ključnih strateških izzivov

- Zagotoviti vključevanje najnovejših zdravstveno-strokovnih dognanj na vseh področjih delovanja.
- Pridobiti akreditacijo OECI in dolgoročno zagotoviti izpolnjevanje vseh pogojev za naziv Comprehensive cancer center.
- Zagotoviti uspešno upravljanje Državnega programa obvladovanja raka.
- Izpeljati projekt digitalne transformacije in zagotoviti učinkovito podporo delovnim procesom.
- Razviti in uresničevati uspešno kadrovske politiko.
- Izpeljati optimizacijo delovnih procesov.
- Narediti in začeti izvajati načrt optimalne izrabe obstoječe opreme (tudi z vidika obvladovanja s tem povezanih tveganj) in pridobivanja nove vrhunske medicinske opreme.
- Sprožiti program reševanja prostorske stiske in začeti dolgoročno načrtovati selitev na novo lokacijo.



6. Strateški cilji v obdobju 2021–2026

1. Leta 2022 imamo vzpostavljen program proaktivne kadrovske politike in oblikovanja pogojev dela, ki so zanimivi za vrhunski kader.
2. Od leta 2023 imamo vzpostavljene načine rutinskega spremljanja kakovosti obravnave onkoloških bolnikov na nacionalni ravni, kakor tudi vzvode za predlaganje ukrepov za izboljšave.
3. Do leta 2024 zagotovimo merjenje kakovosti obravnave bolnikov z vidika dobre uporabniške izkušnje.
4. V celotnem obdobju 2021-2026 Onkološki inštitut ohrani stabilnost poslovanja.
5. Do konca leta 2024 izpeljemo celovito informatizacijo Onkološkega inštituta in dosežemo povezanost vseh sistemov, odsotnost napak in zagotovljeno dostopnost podatkov.
6. Od leta 2022 naprej uresničujemo načrt postopnega povečevanja investiranja v opremo v obsegu 5 % na leto.
7. Do leta 2025 dosežemo dodelitev naziva Comprehensive cancer center.



7. Prioritete po strateških področjih 2021–2026

7.1 Pregled strateškega področja: **Strokovni razvoj**

Onkološki inštitut Ljubljana izvaja visoko kakovostno obravnavo bolnikov in ostaja vodilni zavod na področju onkologije v Sloveniji. S tem namenom bomo v naslednjem strateškem obdobju poskrbeli tako za širok obseg raziskovalnih in izobraževalnih dejavnosti, ter za dodiplomsko, podiplomsko izobraževanje vseh zdravstvenih profilov in drugih strokovnjakov s področja onkologije. Naš cilj je uvrstitev med najboljše centre za onkologijo v mednarodnem prostoru, zato bomo krepili mednarodne povezave in sodelovanje z izmenjavo strokovnjakov na vseh strokovnih področjih. V naslednjih letih načrtujemo tudi pridobitev naziva celovit center za zdravljenje raka po merilih akreditacije OECI (Organisation of European Cancer Institutes).

Pri zagotavljanju kakovostne obravnave bomo izhajali iz multidisciplinarnega pristopa k celostni obravnavi onkološkega bolnika, hkrati pa se bomo zavzemali tudi za uveljavljanje izdelanih smernic (priporočil) kot minimalnega onkološkega standarda v Sloveniji.

PRIORITETA	UKREP	KAZALNIK
Ohranjati in nadgrajevati vodilno vlogo na področju onkologije v državi	Pripraviti manjkajoče smernice obravnave bolnikov z rakom (za OI in nacionalno)	Potrjene Smernice na RSK za onkologijo
	Zagotoviti redno posodabljanje smernic obravnave bolnikov z rakom	Redna potrditev prenovljenih Smernic na RSK za onkologijo
	Vzpostaviti klinične registre in spremljati kazalnike kakovosti obravnave bolnikov z najpogostejšimi vrstami raka	Izdano Letno poročilo kliničnega registra in predlogov ukrepov
	Upravljalati in koordinirati DPOR	Potrjeno Letno poročilo
	Voditi nacionalno skupino za mrežo onkološke dejavnosti po usmeritvah DPOR	Imenovanje skupine Poročila o sestankih
	Izvajati specialna izobraževanja in strokovna srečanja	Letna poročila o izvedenih izobraževanjih
	Doseči izvajanje specialističnih študijskih programov na ožjih strokovnih področjih zdravstvene nege (onkologija)	Začetek izvajanja nacionalne specializacije
	Izdelati interni dolgoročni kadrovski načrt na področju zdravstvene nege	Odobren kadrovski načrt
	Zagotoviti prenos kompetenc z zdravnikov na diplomirane medicinske sestre	Potrjen interni načrt prenosa kompetenc na diplomirane medicinske sestre, ki je usklajen z nacionalnimi poklicnimi kompetencami
	Zagotoviti, da bo priprava zdravila za sistemsko zdravljenje v celoti potekala v Lekarni	Vsa zdravila so v celoti pripravljena v Lekarni



PRIORITETA	UKREP	KAZALNIK
Ohraniti in nadgraditi mednarodno vlogo	Pridobiti akreditacijo <i>Cancer Center</i>	Pridobljena akreditacija OECl
	Pridobiti akreditacijo <i>Comprehensive Cancer Center</i>	Pridobljena akreditacija OECl
	Okrepiti raven mednarodnih strokovnih povezav	Potrjen interni Načrt mednarodnega strokovnega delovanja
	Povečati obseg izobraževanj in izmenjav osebja v tujini	Potrjen interni načrt mednarodnih študijskih izmenjav
	Okrepiti sodelovanje s programoma European Beating Cancer Plan in Mission on Cancer	Dosežen status aktivnega člana programa
Vzpostavitev kliničnih registrov in kontrola kakovosti obravnave	Vzpostaviti multidisciplinarne skupine za najpogostejše vrste raka	Začetek delovanja vseh štirih skupin
	Razviti in vzpostaviti klinične registre	Delovanje kliničnih registrov
	Pripraviti letna poročila posameznih kliničnih registrov na nacionalni ravni in predlogi ukrepov	Objava Letnih poročil
Razširiti nabor strokovnih področij	Vzpostaviti robotsko kirurgijo	Izvajanje dejavnosti
	Vzpostaviti urološki program	Izvajanje dejavnosti
	Vzpostaviti endoskopsko dejavnost	Izvajanje dejavnosti
	Okrepiti področje kirurgije s pospešenim okrevanjem	Izvajanje dejavnosti
	Vzpostaviti dnevno bolnišnico na kirurgiji	Izvajanje
	Pridobiti upravljanje in izvajanje novih presejalnih programov	Upravljanje in izvajanje
	Okrepiti področje celostne rehabilitacije	Potrjen akcijski načrt za krepitev celostne rehabilitacije s smernicami po posameznih vrstah raka
	Skrajšati čakalno dobo na PET-CT preiskavo	Čakalna doba je največ 2 tedna



PRIORITETA	UKREP	KAZALNIK
	Vzpostaviti klinični oddelek za klinične raziskave	Delovanje kliničnega oddelka
	Vpeljati verificirane metode komplementarne medicine v klinično prakso	Priprava študije možnih sinergij
	Okrepiti dejavnost paliativne obravnave bolnikov na domu	Okrepljen tim mobilne paliativne enote in povečan obseg opravljenih storitev
	Nadaljevati s strokovnimi aktivnostmi na področju protonskega zdravljenja	Potrditve nove dejavnosti na Zdravstvenem svetu in pridobiti ceno storitve na ZZS ter preveriti finančno učinkovitost. Če bo to utemeljeno, se investicijo izvede.
Izboljšati zadovoljstvo bolnikov	Izboljšati usmerjevalno označevanje	Prenovljen sistem označevanja
	Dopolniti nabor zdravstveno-vzgojnih aktivnosti za podporo bolnikom	Potrjen Interni program zdravstveno-vzgojnih aktivnosti
	Vzpostaviti podporni klicni center za bolnike	Delujoč klicni center
	Povečati uporabnost spletnih kanalov	Objava novega spletnega mesta in profilov družabnih omrežij
	Vzpostaviti sistem merjenja izkušnje bolnikov in njihovih svojcev	Začetek merjenja
Zagotoviti večji obseg raziskovalnega dela	Pripraviti in sprejeti interni Pravilnik o raziskovanju	Sprejet pravilnik
	Zagotoviti čas za opravljanje raziskovalnega in pedagoškega dela	Vzpostavljen interni standard
	Planirati sredstva za raziskovanje	Postavka za raziskovalno delo v vsakem letnem načrtu
	Povečati pripravljenost bolnikov za sodelovanje v kliničnih raziskavah	Potrjen načrt aktivnosti



7.2 Pregled strateškega področja: **Digitalna transformacija poslovanja**

Digitalna transformacija je v naslednjem strateškem obdobju razvojna prioriteta Onkološkega inštituta Ljubljana ter kot taka prepoznana pri vseh zaposlenih. Glavni cilj digitalne transformacije bo vpeljava ustreznih strojnih in programskih informacijskih tehnologij z namenom zagotovitve kar največje učinkovitosti zdravljenja in varnosti bolnikov. Na ta način želimo optimizirati in posodobiti način dela naše bolnišnice, slediti razvoju področja informacijskih tehnologij v zdravstvu, razbremeniti administrativno delo zaposlenih, bolj natančno obvladovati podatke in seveda poskrbeti za bolj kakovostno sledenje potrebam bolnikov.

Digitalno transformacijo bomo vodili po posameznih področjih, pri čemer bo ključnega pomena povezava vseh računalniških sistemov v celoto, vključno z možnostjo učinkovitega dostopanja do vseh v sistem vnesenih podatkov. Digitalno transformacijo bomo izpeljali po vzoru dobrih praks tako v tujini kot doma in bomo pri tem poskrbeli tudi za iskanje najbolj primernih kadrov za izpeljavo vseh potrebnih aktivnosti.

Za uspešen prehod na višjo raven digitalne uspešnosti bo nujno tudi razumevanje in sodelovanje zaposlenih, zato bomo poskrbeli tudi za njihova izobraževanja in informiranje.

PRIORITETA	UKREP	KAZALNIK
Uspešno implementirati računalniške sisteme, ki zagotavljajo uspešno delovanje OI	Vpeljava novega bolnišničnega informacijskega sistema (BIS)	Uspešen prevzem sistema
	Vpeljava novega poslovnega informacijskega sistema (PIS)	Uspešen prevzem sistema
	Vpeljava novega laboratorijskega informacijskega sistema (LIS)	Uspešen prevzem sistema
	Prenova radiološkega informacijskega sistema (RIS/NIS/PACS)	Uspešen prevzem sistema
	Vpeljava novega informacijskega sistema preventivnega programa Zora	Uspešen prevzem sistema
	Vpeljava novega informacijskega sistema preventivnega programa Dora	Uspešen prevzem sistema
Uspešno izpeljati razpise na področju informatike	Pripraviti dobre načrte oziroma projektne naloge za nove rešitve in uspešno zaključiti razpise.	Uspešno zaključeni razpisi in znotraj dogovorjenih okvirjev zaključeni projekti
Zagotoviti aktivno sodelovanje zaposlenih pri vpeljevanju novih sistemov	Izobraziti uporabnike novih rešitev	Izvedba izobraževanj
	Vključiti zaposlene v nastanek dokumentacije za posamezne informacijske sisteme.	Razpisna dokumentacija za vsak projekt vsebuje tudi specifikacije s strani uporabnikov rešitev
Zagotoviti, da informacijski sistemi	Prenoviti sistematizacijo delovnih mest na področju informacijskih rešitev	Nova sistematizacija



PRIORITETA	UKREP	KAZALNIK
nudijo kakovostno podporo delovanju OI	Zaposliti kader, ki bo zagotovil učinkovito povezanost vseh informacijskih sistemov	Nove pogodbe
	Zagotoviti podporo uporabnikom informacijskih rešitev	Kontaktni podatek podporne službe
	Zagotoviti redna izobraževanja zaposlenih	Letno poročilo o opravljenih izobraževanjih
Zagotoviti sprotno posodabljanje računalniške opreme	Optimizirati pregled nad potrebami zaposlenih in računalniško opremo, ki jo dejansko uporabljajo	Pregled stanja in potreb na področju računalniške opreme
	Načrtno nabavljati in nadomeščati računalniško opremo zaposlenih	Načrt prenove računalniške opreme
Razumeti in uspešno nagovoriti priložnosti na področju telemedicine	Narediti pregled dobrih praks po svetu in pripraviti analizo priložnosti na področju vpeljave telemedicine, skupaj s časovnim načrtom	Poročilo o analizi
Razumeti in uspešno nagovoriti priložnosti na področju brezpapirnega poslovanja	Pripraviti načrt prehoda na brezpapirno zdravstveno storitev	Sprejet načrt
	Pripraviti načrt prehoda na brezpapirno poslovanje	Sprejet načrt
	Vzpostaviti sistem digitalnega arhiviranja poslovne in zdravstvene dokumentacije	Interni Pravilnik o digitalnem arhiviranju
Poskrbeti za vpeljavo digitalne telefonije in okrepitev klicnega centra za bolnike	Prenoviti telefonijo	Vpeljan sistem sodobne telefonije
	Urediti informacijsko podporo klicnemu centru	Informacijsko podprt klicni center



7.3 Pregled strateškega področja: **Upravljanje s kadri**

Za uresničitev zastavljene strategije bodo zaposleni ključnega pomena, zato bodo tudi aktivnosti na področju upravljanja s kadri strateškega pomena. S tem namenom bomo gradili sistem, ki postavlja zaposlene v ospredje in omogoča napreden, celosten, sistemski pristop k razvoju človeških potencialov. Pri tem bomo raziskali in poskusili izkoristiti vse priložnosti v okvirjih sistema javnega zdravstva, ki je pravno močno normiran in ne dopušča veliko manevrskega prostora pri upravljanju s kadri.

Da bi lahko postavili ustrezen sistem upravljanja s kadri, bo tako najpomembnejše, da se sprejeti normative, ki bodo olajšali načrtovanje zaposlovanja in omogočili enakomerno obremenitev vseh človeških virov. Temelje za uspešen razvoj kadrov bomo dosegli s strateškim planiranjem na podlagi dejstev, ki bodo sledili projekcijam glede incidence, zbolevnosti in strategiji samega razvoja Onkološkega inštituta.

PRIORITETA	UKREP	KAZALNIK
Analizirati kadrovske potrebe in oblikovati kadrovski načrt	Pripraviti normative za vsako poklicno skupino	Potrditev normativov na nacionalni ravni
	Pripraviti analizo stanja potreb glede na strateški načrt 2021-2026	Potrjeno poročilo o analizi
	Hkrati ob vpeljevanju BIS in PIS izdelati nov popis procesov dela ter pripraviti ukrepe na podlagi poročila	Poročilo
Nadgraditi sistem iskanja in rekrutiranja kadrov	Pripraviti analizo obstoječih praks in izkušenj na področju zaposlovanja kadrov	Poročilo o analizi
	Pripraviti akcijski načrt za iskanje novih kadrov	Potrjen načrt nagovarjanja potencialnih kadrov
	Načrtovati specializacije, ki jih financira OI	Potrjen Kadrovski načrt
Skrbeti za ključne kadre	Pripraviti proces vpeljave novih kadrov	Poročila uvajanja v delo
	Povezati novozaposlenega z ustreznimi službami	Protokol uvajanja novozaposlenega v organizacijo
	Organizirati izobraževanje o prepoznavi dobrih kadrov (sredino predavanje)	Izvedeno izobraževanje
	Izvajati izobraževanja za novozaposlene po obstoječem programu	Izobraževanje za novozaposlene
Poskrbeti za stalno izobraževanje vodij na področju uspešnega upravljanja s kadri	Vzpostaviti sistem uvajanja novih vodij	Opravljen ustrezna izobraževanja
	Izobraziti vodje za delo z novo generacijo zaposlenih	Opravljen ustrezna izobraževanja
Izvajati usmerjeno izobraževanje vseh poklicnih profilov	Pripraviti program usmerjenega izobraževanja za razvoj poklicnih profilov	Program izobraževanj



PRIORITETA	UKREP	KAZALNIK
Vzpostaviti konkurenčne pogoje dela	Raziskati pričakovanja kandidatov in možnosti za oblikovanje konkurenčnih pogojev dela	Poročilo o analizi
	Izpeljati pogajanja za priznanje višjih plačnih razredov v terciarni ustanovi	Sprejet višji plačni razred
Pričeti s sistemskim izvajanjem letnih razgovorov	Izvesti izobraževanje vodij glede izvajanja letnih razgovorov	Izvedeno izobraževanje
	Pripraviti interni protokol za letne razgovore	Vsaj 50 % vodij izvedlo letni razgovor
Poskrbeti za ozaveščanje zaposlenih glede strategije in njihove vloge pri njenem izvajanju	Predstaviti strategijo zaposlenim	Izvedena predstavitev, materiali
	Vključevanje strateških usmeritev v letne načrte in poročila	Vključenost usmeritev v Letni načrt in Letna poročila
Načrtovati zaposlitve na deficitarnih področjih	Narediti analizo deficitarnih poklicev	Poročilo
	Raziskati možnosti štipendiranja deficitarnih poklicev in pripraviti interna pravila	Poročilo in Pravilnik o štipendiranju
	Pripraviti načrt promocije poklicev zdravstvene nege in zdravnikov	Načrt promocijskih aktivnosti
Zagotoviti podporo zaposlenim pri preventivi utrujenosti in izgorelosti	Izvesti izobraževanja v okviru promocije zdravja na delovnem mestu	Vključene vsebine v letni Načrt promocije zdravje
	Organizirati skupna druženja zaposlenih	Načrt programa



7.4 Pregled strateškega področja: **Stabilno finančno poslovanje**

Strateški cilji Onkološkega inštituta so neposredno povezani z doseganjem stabilnosti finančnega poslovanja, zagotavljanje plačilne sposobnosti in obvladovanja stroškov. Te finančne usmeritve nameravamo v naslednjem strateškem obdobju podpreti s povečevanjem obsega izvajanja zdravstvenih programov preko določitve mreže onkološke dejavnosti preko delovne skupine DPOR. Po potrebi bomo širili obseg zdravstvene dejavnosti z novimi presejalnimi programi, širitvijo kirurške zdravstvene dejavnosti, širitvijo samoplačniške dejavnosti, ter drugimi ukrepi.

Pomembna strateška usmeritev na finančnem področju bo tudi prizadevanje za znižanje cen materiala in storitev. Racionalizirali bomo porabo zdravstvenega materiala z uvedbo oddelčnih skladišč in spremljali porabo zdravstvenega materiala po bolnikih. Z bolj racionalnim naročanjem mikrobioloških in drugih laboratorijskih preiskav bomo racionalizirali stroške naročanja zunanjih in internih mikrobioloških in drugih laboratorijskih preiskav.

Z optimizacijo poslovnih procesov, s prenavo informacijskih sistemov in dodatnim zaposlovanjem bomo racionalizirali stroške storitev študentskega dela in nadurnega dela.

PRIORITETA	UKREP	KAZALNIK
Okrepiti obseg izvajanja obstoječih zdravstvenih programov in cen zdravstvenih storitev	Določiti mrežo onkološke dejavnosti v Sloveniji	Potrjena mreža
	Raziskati možnosti in se aktivno pogajati	Načrt področij za pogajanja
Razširiti obseg zdravstvenih programov	Določiti prioriteta področja za širitev programov	Načrt področij za pogajanja
	Aktivno se pogajati za nove programe v Splošnem dogovoru	Izvedena pogajanja
Doseči višje cene za podcenjene programe (akutna bolnišnična obravnava)	Sodelovati v »nacionalni stroškovni analizi« za določitev novih/slovenskih uteži sistema SPP (hospitaliziranih primerov)	Vključenost v analizo
Povečati obseg samoplačniške dejavnosti	Pripraviti interni pravilnik o samoplačniški dejavnosti	Sprejet interni pravilnik
	Izvesti promocijo samoplačniških storitev	Načrt promocije
Povečati obseg donatorskih sredstev	Analizirati možnosti povečanja doniranja	Poročilo
	Pripraviti načrt pristopa zbiranja donatorskih sredstev	Potrjen načrt
Urediti financiranje internih raziskav	Izdelati interni pravilnik o izvajanju raziskav	Izdelan pravilnik o raziskovanju in izdelan načrt za razdeljevanje sredstev za interne raziskave



PRIORITETA	UKREP	KAZALNIK
Racionalizirati porabo zdravstvenega materiala	Uvesti oddelčna skladišča	Oddelčna skladišča so aktivna
	Uvesti spremljanje porabe zdravstvenega materiala po bolnikih	Poročilo
Racionalizirati naročanja zunanjih in internih mikrobioloških in drugih laboratorijskih preiskav	Prenoviti obrazce za naročanje preiskav	Prenovljeni obrazci
Znižati cene materiala in storitev	Aktivno obvladovanje dobaviteljev	Letno znižanje stroškov materiala in storitev na bolnika
Racionalizirati študentsko in nadurno delo	Analizirati obseg študentskega in nadurnega dela	Poročilo
Okrepiti sodelovanje pri projektih	Izdelati interni pravilnik o raziskovanju	Potrjen pravilnik



Priloga - Prostorske investicije

V izhodiščih za pripravo nove strategije dela in razvoja Onkološkega inštituta Ljubljana za nadaljnje strateško obdobje, ki smo jo pripravili za Svet Onkološkega inštituta junija 2021, smo izpostavili, da je prostorska stiska ena od ključnih ovir za nadaljnji razvoj strokovnih področij in strokovnega delovanja inštituta. V nadaljnjem procesu priprave strategije, ki je potekala med drugim v obliki vodenih delavnic s ključnimi vodilnimi zaposlenimi tako s strokovnega kot upravnega področja, smo izhajajoč iz opravljene SWOT analize prepoznali ključne strateške izzive inštituta. Med njimi smo navedli tudi cilj sprožiti program reševanja prostorske stiske in začeti dolgoročno načrtovati selitev na novo lokacijo. V nadaljnjem procesu so sodelujoči soglasno ocenili, da vseh izpostavljenih strateških ciljev ni mogoče nagovoriti naenkrat, zato smo s tem namenom dodatno opredelili prioritete strateške cilje za obdobje 2021–2026, kjer to področje ni izpostavljeno. Ker pa aktivnosti za urejanje predvsem srednjeročnih rešitev prostorske problematike, deloma pa tudi dolgoročnih rešitev, že potekajo, to področje zapisujemo ločeno kot prilogo Strategiji Onkološkega inštituta Ljubljana 2021–2026.

Analiza stanja prostorske problematike

Glede prostorske problematike je Onkološki inštitut Ljubljana leta 2020 pripravil analizo izrabe obstoječih prostorskih kapacitet in potreb, ki je pokazala, da inštitut prostorske problematike ne more rešiti znotraj obstoječih prostorov.

Epidemija COVID-19 prostorsko in kadrovsko stisko še pogloblja: zaradi zaščite bolnikov in zaposlenih pred okužbo z novim koronavirusom smo vzpostavili številna nova delovišča; dodaten kader in dodaten prostor pa zahtevajo tudi drugi epidemiološki ukrepi in prilagojena organizacija dela. Ker na inštitutu obravnavamo bolnike, ki so ranljiva skupina tako za okužbo z novim koronavirusom kot za težji potek bolezni COVID-19 in umrljivost, opozarjamo, da se za Onkološki inštitut epidemija še nekaj časa ne bo končala; predvidevamo, da bo na inštitut večina epidemioloških ukrepov ostala v veljavi še vsaj toliko časa, kot bo virus krožil v populaciji, vsekakor dlje kot na drugih področjih družbe. Zagotovitev ustrezne prostorske širitve – podvojitve obstoječih površin – je zato predpogoj tako za trenutno redno delo v izrednih razmerah epidemije COVID-19 kot za prihodnji razvoj Onkološkega inštituta Ljubljana.

Analiza izrabe obstoječih prostorskih kapacitet in analiza potreb

Onkološki inštitut Ljubljana se že nekaj let sooča z vedno večjo prostorsko stisko. Zadnja večja pridobitev prostorov je bila v letu 2006–2007 s selitvijo v stavbo E. Vse od takrat inštitut ni pridobil novih uporabnih površin, se je pa v vseh teh letih ukvarjal in se še ukvarja predvsem s sanacijo napak v novogradnji (vodovodni sistem, klimatski sistem, požarna zaščita...). Na prostorsko stisko je inštitut v preteklih letih opozarjal večkrat, na različnih nivojih.

V letu 2020 smo opravili celovito analizo izrabe obstoječih prostorskih kapacitet Onkološkega inštituta Ljubljana in projekcijo dolgoročnih prostorskih potreb. V spodnji tabeli prikazujemo analizo trenutnega stanja prostorskih kapacitet in ocenjene potrebe v tem trenutku ter projekcije za prihodnost, z nekaterimi možnimi (delnimi) prostorskimi rešitvami.



Analiza potreb po prostorih in možnosti pridobitve novih prostorov

Analiza potreb po prostorih	Kvadratura (v m²)
Trenutno stanje	38.103
Primanjkljaj prostora danes	15.277
Primanjkljaj prostora 2030	16.270
Možnost pridobitve novih prostorov	
Izgradnja faze 2 (stara travma)	11.000
nadgradnja stavbe H	2.000
izgradnja stolpiča	3.000

Vir: Analiza izrabe prostorov OI Ljubljana, september 2020

Za razumevanje prostorske problematike inštituta, ki se vleče že vrsto let, je treba spomniti in poudariti, da je bila že aprila 2001 izdelana Novelacija investicijskega programa (izdelovalec IBE d.d.), ki je zajela fazo 1 in fazo 2 rekonstrukcije in novogradnje Onkološkega inštituta Ljubljana. Ministrstvo za zdravje kot investitor je fazo 1 izvedlo, faze 2 pa ni nikoli realiziralo. Slednja zajema rekonstrukcijo objekta C ter novi objekt G (rušenje obstoječe travmatologije ter izgradnja novega objekta kot podaljšek objekta H). Po zaključeni fazi 2 bi imel Onkološki inštitut 49.200 m² površin. Od leta 2008 pa inštitut uporablja 36.277 m² površin (oz. 35.886 m² ogrevalnih površin – podatek iz energetskih izkaznic). Leta 2011 je Onkološki inštitut moral prenehati z uporabo objekta A in s tem izgubil tudi te prostore. Če bi se izvedla načrtovana faza 2, bi imel inštitut na voljo cca 35 % več površin, kot jih trenutno uporablja.

Onkološki inštitut prostorsko stisko rešuje z različnimi manjšimi prenovami prostorov in reorganizacijo znotraj bolnišnice, ki pa niso sistematične, zahtevajo veliko finančnih, kadrovskih resursov za izvedbo ter slabšajo pogoje dela zaposlenim in obravnave bolnikov. Za določene preнове smo tudi že pridobili projekte, vendar njihova izvedba ni mogoča, saj bolnikov ali zaposlenih nimamo kam preseliti za časa preнове (npr. prenova trakta T v stavbi C).

Zaradi hude prostorske stiske, ki ni več omogočala opravljanja osnovne dejavnosti (ambulantne dejavnosti), smo bili primorani že pred leti spremljanje dela bolnic z rakom dojke po zdravljenju opravljati v prostorih Zdravstvenega doma Ljubljana (enota Center – Metelkova), v tem trenutku pa smo bili ponovno prisiljeni seliti nekatere dejavnosti zunaj inštituta – v juniju 2021 je del administracije Onkološkega inštituta pričel z delom na oddaljeni lokaciji, v najemu pa imamo tudi že prostore za arhiv. Vse to pa zahteva dodatno informacijsko podporo z ustreznimi varnostnimi protokoli. Razdrobljenost enot pomeni večje finančno breme, težjo organizacijo dela, pa tudi nezadovoljstvo zaposlenih.

Obseg prostorske stiske se je pokazal tudi med epidemijo COVID-19. Izkazalo se je, da je v primeru epidemije treba strogo ločiti bolniške oddelke (okuženi ter neokuženi) ter tudi strogo ločiti čiste in nečiste poti znotraj celotne bolnišnice. Obstoječi prostori nam ne omogočajo doslednega izvajanja teh pravil.



Aktivnosti za reševanje prostorske problematike

Srednjeročne rešitve prostorske problematike

Ker je za celotno delovanje Onkološkega inštituta pomembno, da so dodatni prostori blizu obstoječih objektov, si je inštitut kot srednjeročni cilj zastavil izvedbo delnih rešitev, ki so bile zasnovane v preteklih letih:

- **izgradnjo objekta ob stavbi H nad obstoječim uvozom v podzemno garažo** Onkološkega inštituta Ljubljana. S tem bi bilo pridobljenih več novih površin (odvisno od števila etaž, ki nam bo dovoljeno), ki bi jih namenili za preventivne programe, ambulante, dnevno bolnišnico.

in/ali

- **nadzidavo stavbe H Onkološkega inštituta Ljubljana z dodatno ali eno ali dvema etažama.** S tem bi bilo pridobljenih več novih površin (odvisno od števila etaž, ki nam bo dovoljeno), ki bi jih namenili za laboratorijsko dejavnost in genetsko svetovanje.

Dolgoročne rešitve prostorske problematike

V dolgoročni viziji OI je glede na trenutno situacijo izgradnja novega Onkološkega inštituta Ljubljana na drugi lokaciji.

Dolgoročne rešitve je potrebno uskladiti z Ministrstvom za zdravje, Mestno občino Ljubljana in UKC Ljubljana. Smiselno bi bila selitev na obrobje Ljubljane, kjer bi bila nadaljnja prostorska širitev možna ter lažji dostop za bolnike iz cele Slovenije.

Vsi novi prostori se investirajo v okviru razpoložljivih sredstev s strani ustanovitelja, to je Ministrstvo za zdravje RS, zato bo treba na dolgi rok zagotoviti pravočasno rezervacijo sredstev in izdelavo planov.