

STRATEŠKI RAZVOJNI NAČRT NLZOH 2024-2029



NACIONALNI LABORATORIJ ZA ZDRAVJE, OKOLJE IN HRANO
julij 2024

ODGOVORNA OSEBA: DR. ROMANA MARTINČIČ, DIREKTORICA

SODELOVANJE PRI PRIPRAVI STRATEŠKEGA RAZVOJNEGA NAČRTA NLZOH 2024-2029

dr. Romana Martinčič, spec. manag., direktorica

dr. Andrej Golle, dr. med., spec. klin. mikrob., Vršilec dolžnosti strokovnega direktorja in predstojnik Centra za medicinsko mikrobiologijo

dr. Brigita Tepuš, predstojnica Centra za okolje in zdravje

Katja Zelenik, predstojnica Centra za mikrobiološke analize živil, vod in drugih vzorcev okolja

dr. Boštjan Križanec, predstojnik Centra za kemijske analize živil, vod in drugih vzorcev okolja

Andrej Golmajer, predstojnik Uradnega kontrolnega laboratorija

Melita Kores, predstojnica Skupnih strokovnih služb

Urška Červek, predstavnica vodstva za kakovost v zavodu

Nevena Tea Gorjup, poslovna svetovalka, NEVIJA d.o.o.

Tanja Djokić, poslovna svetovalka, NEVIJA d.o.o.

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

Kazalo vsebine:

Sodelovanje pri pripravi strateškega razvojnega načrta NLZOH 2024-2029	1
1 Uvodne besede direktorice	4
2 Uvodne besede strokovnega direktorja	5
3 Uvod	6
3.1 Metodologija priprave strateškega razvojnega načrta	6
4 Predstavitev NLZOH	7
4.1 Splošni podatki	7
4.2 Organi zavoda	7
4.3 Organizacijska shema NLZOH	7
4.4 Razvojni mejniki NLZOH	11
4.5 Dejavnost NLZOH	12
5 Analiza zunanjega okolja	13
6 Analiza stanja notranjega okolja	14
6.1 Prihodki in odhodki ter poslovni rezultat zavoda po letih	14
6.2 Kazalniki poslovne učinkovitosti	17
6.3 Kadrovska situacija v zavodu	18
6.4 Kakovost in varnost	20
6.5 Investicije in investicijsko vzdrževanje	21
7 SWOT analiza	23
8 Poslanstvo, vizija in vrednote NLZOH	25
8.1 Poslanstvo	25
8.2 Temeljne vrednote	25
8.3 Vizija	25
9 Strateški cilji na ključnih področjih dela	26
9.1 Strateški cilji na področju razvoja stroke	26
9.2 Strateški cilji na področju optimizacije organizacije dela	31
9.3 Strateški cilji na področju kadrovanja, izobraževanja in razvoja zaposlenih	33
9.4 Strateški cilji na področju kakovosti in varnosti	34
9.5 Strateški cilji na področju obvladovanja poslovanja	34
9.6 Strateški cilji na področju informatike in digitalizacije	36

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

9.7	Strateški cilji na področju investicij	38
9.8	Povzetek – zbir strateških ciljev po organizacijskih enotah	38
9.9	Povezovanje strateških ciljev in strateških področij.....	41
9.10	Terminski plan realizacije strateških ciljev	45
10	Zaključek.....	48

Kazalo tabel:

Tabela 1:	Prihodki in odhodki NLZOH (2019–2023)	15
Tabela 2:	Kazalniki poslovne učinkovitosti (2019-2023).....	17
Tabela 3:	Gibanje števila zaposlenih po letih	18
Tabela 4:	Število zaposlenih po stopnji izobrazbe na dan 31.12.2023	19
Tabela 5:	Število dni strokovnih usposabljanj 2019 – 2023.....	19
Tabela 6:	Prikaz investicijskih vlaganj in investicijskega vzdrževanja.....	21
Tabela 7:	Stroški vzdrževanja v letu 2023	22
Tabela 8:	Načrtovane investicije za leto 2024	22
Tabela 9:	SWOT analiza - prednosti in slabosti	23
Tabela 10	Strateški cilji na področju razvoja stroke.....	26
Tabela 11	Strateški cilji na področju optimizacije organizacije dela.....	31
Tabela 12:	Strateški cilji na področju kadrovanja, izobraževanja in razvoja zaposlenih.....	33
Tabela 13:	Strateški cilji na področju kakovosti in varnosti	34
Tabela 14	Strateški cilji na področju obvladovanja poslovanja	35
Tabela 15:	Strateški cilji na področju informatike in digitalizacije.....	36
Tabela 16:	Strateški cilji na področju investicij	38
Tabela 17:	Zbir strateških ciljev po organizacijskih enotah	38
Tabela 18:	Povezovanje strateških ciljev in strateških področij.....	41
Tabela 19:	Terminski plan realizacije strateških ciljev	45

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

1 UVODNE BESEDE DIREKTORICE

Nacionalni laboratorij za zdravje, okolje in hrano (NLZOH) je kot osrednji in največji laboratorij v državi ustvaril prepoznavno ime doma in tudi zunaj meja, četudi je v sedanji združeni organizacijski podobi relativno mlad zavod. Njegov »nacionalni« pomen se je še nedavno tega izkazal v času izrednih razmer (epidemije), ko je v boju proti covid-u odigral ključno vlogo na področju PCR testiranj.

Smo terciarna ustanova s pestrim naborom izvajanih dejavnosti. Naše storitve sežejo na področje javnozdravstvene mikrobiološke dejavnosti, varovanja okolja, kemijskih in mikrobioloških analiz različnih vrst vzorcev, raziskovalne in pedagoške dejavnosti, pri čemer nam naši naročniki priznavajo visok nivo kvalitete in strokovnosti.

Prvi strateški načrt je NLZOH pripravil leta 2017 za obdobje do leta 2021. Zaradi epidemije covida se je veljavnost prve strategije razvoja podaljšala za 2 leti. Pričujoči dokument pa je nastajal v prvi polovici leta 2024 s sodelovanjem širokega spektra zaposlenih, ki so predlagali cilje posameznih organizacijskih enot. Predlogi strateških ciljev so bili obravnavani na delavnicah, dokončno pa potrjeni s strani vodstva in predstojnikov. Sama priprava je od nas zahtevala sodobne pristope organizacijskega delovanja. Pokazali smo, da zmoremo timsko delati, sprejemati konsenze in razmišljati dolgoročno tako na področju stroke kot tudi ekonomike poslovanja. Naš proces strateškega načrtovanja je opisan v uvodnem poglavju tega dokumenta.

Strateški razvojni načrt 2024 – 2029 zajema vsa ključna področja delovanja NLZOH-a in bo kot temeljni dokument poslovnega in strokovnega dela usmerjal delovanje celotnega zavoda. Na podlagi definirane poslanstva, vizije in temeljnih vrednot nam približa sliko prihodnosti za naslednjih pet let. Pri tem nam izhodišče postavlja opravljena temeljita analiza naših notranjih prednosti in slabosti ter zunanjih priložnosti in nevarnosti.

V nadaljevanju predstavljeni cilji so smelo zastavljeni in prepričana sem, da jih s skupnimi močmi lahko dosežemo.

dr. Romana Martinčič, spec. manag.
direktorica

2 UVODNE BESEDE STROKOVNEGA DIREKTORJA

Z velikim veseljem sem sprejel priložnost, da kot v.d. strokovnega direktorja sodelujem pri izdelavi dokumenta Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029, ki načrtuje nadaljevanje razvoja naše nacionalne inštitucije in nas postavlja pred nove izzive v globalnem vedno spreminjajočem se svetu.

Delo v Centrih NLZOH s katerim skrbimo za zdravje prebivalstva, za čisto in varno vodo, za neoporečnost živil in za zdravo okolje ter nudimo strokovno podporo pristojnim državnim organom, temelji na sodobnih znanstveno preizkušenih in priznanih strokovnih metodah. To zahteva od nas nenehno spremljanje dogajanj na področju naših dejavnosti, izpopolnjevanje metod in pristopov, sledenje novim metodam, razvijanje novih metod, skrb za nadzor kakovosti in nenehno strokovno izpopolnjevanje naših sodelavcev. Zato smo tudi v razvojnem dokumentu Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029 velik del načrtovanih aktivnosti namenili razvoju stroke in pa tudi znanstveno raziskovalni dejavnosti NLZOH. V postopku nastajanja Strateškega razvojnega načrta NLZOH 2024-2029 smo na delavnicah sodelavci vseh centrov skupaj oblikovali cilje, ki opredeljujejo načrt razvoja novih metod, širijo spekter naših analiz in opredeljujejo izvajanje notranjih preverjanj, ter jih uvrstili v skupino Strateških ciljev na področju razvoja stroke. Ti cilji zagotavljajo doseganje najvišjih standardov, izpolnjevanje pričakovanj naših naročnikov in nam omogočajo solidno konkurenčno umestitev na trgu. V to skupino smo postavili tudi cilje, kjer se tesno s strokovnostjo prepleta tudi razvoj znanstvenoraziskovalnega, razvojnega in pedagoškega dela. Sodobni strokovni pristop in strokovni razvoj pa seveda ni omejen samo na to skupino strateških ciljev, temveč se, kot upoštevanje vreden dejavnik, pojavlja praktično v vseh skupinah strateških ciljev. Posebej bi tu izpostavil skrb za strokovni razvoj zaposlenih, kjer stremimo k zagotavljanju visoko usposobljenih in kadrov in z omogočanjem izobraževanja in usposabljanja izboljšujejo strokovnost.

Strokovnost smo postavili na prvo mesto temeljnih vrednot našega NLZOH, kjer smo zapisali, da smo zavezani k ohranjanju najvišjih standardov znanstvene natančnosti, inovativnosti in strokovnosti v vseh vidikih našega dela. S svojim delom smo že v preteklosti dokazali, da smo to vrednoto ponotranjili. Vem, da ostaja na prvem mestu tudi v prihodnje!

dr. Andrej Golle, dr. med.
v. d. strok. dir. dir.

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

3 UVOD

Pričujoči dokument predstavlja Strateški razvojni načrt Nacionalnega laboratorija za zdravje, okolje in hrano (NLZOH) za obdobje 2024-2029. Temelji na pozornem spremljanju delovanja zavoda in okolja, v katerem deluje, ter opredeljuje strateške prioritete NLZOH. V njem so zajeti cilji in ukrepi, ki bodo zagotovili trajnostni razvoj zavoda in kakovostne storitve za naše uporabnike.

3.1 Metodologija priprave strateškega razvojnega načrta

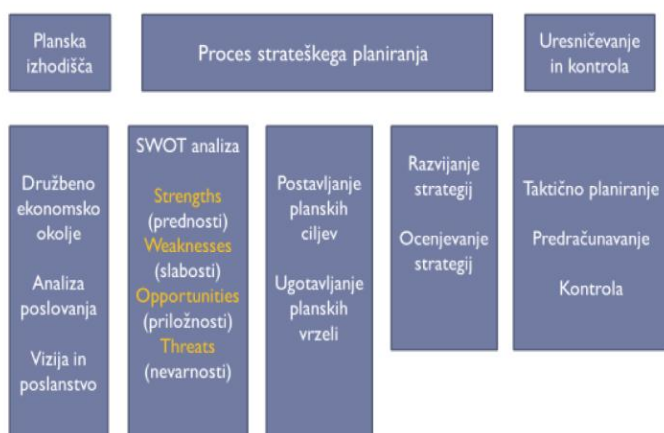
Metodologija priprave strateškega načrta je temeljila na analizi obstoječega stanja, izvedenih delavnicah in posvetih z zaposlenimi ter zunanji strokovnjaki. Organiziranih je bilo več delavnic, na katerih so sodelovali vodje oddelkov in služb NLZOH, ki so skupaj s sodelavci določili strateške cilje za svoje področje. Po analizi predlogov smo izvedli še dodatne intervjuje z vodstvom zavoda.

S ključnimi deležniki znotraj NLZOH smo posodobili vizijo in poslanstvo, temeljito preučili naše vrednote, analizirali slabosti in prednosti našega zavoda ter izzive in priložnosti zunanjega okolja, ki bi jih lahko naslovili. Definirali smo ključna strateška področja ter postavili cilje za celoten zavod in njegove posamezne organizacijske enote. Ključna strateška področja, ki bodo predstavljala fokus naših prizadevanj v prihajajočem srednjeročnem obdobju, so:

- 1) Razvoj stroke
- 2) Optimizacija organizacije dela
- 3) Kadrovanje, izobraževanje in razvoj zaposlenih
- 4) Kakovost in varnost
- 5) Obvladovanje poslovanja
- 6) Informatika in digitalizacija

Vse aktivnosti in cilji so zasnovani z namenom zagotavljanja visokokakovostnih storitev, povečanja zadovoljstva uporabnikov, izboljšanja delovnih pogojev za zaposlene ter finančne stabilnosti in trajnostne rasti NLZOH.

Proces priprave predmetnega dokumenta je potekal, kot prikazuje spodnja slika:



Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

4 PREDSTAVITEV NLZOH

4.1 Splošni podatki

NAZIV: Nacionalni laboratorij za zdravje, okolje in hrano (NLZOH)
SEDEŽ: Prvomajska ulica 1, 2000 Maribor
MATIČNA ŠTEVILKA: 6489087000
DAVČNA ŠTEVILKA: SI 19651295
ŠIFRA DEJAVNOSTI: 86.909 (Dr. zdravstvene dejavnosti)
TELEFON, E-MAIL: (02) 450 01 00, info@nlzoh.si
SPLETNA STRAN: <https://www.nlzoh.si/>
USTANOVITELJ: Republika Slovenija
DATUM USTANOVITVE: 25.03.2013

4.2 Organi zavoda

Organi NLZOH so:

- svet zavoda,
- direktor,
- strokovni direktor,
- strokovni svet.

4.3 Organizacijska shema NLZOH

Podrobnejša organizacijska struktura je opredeljena s Pravilnikom o notranji organizaciji NLZOH in Pravilnikom o sistemizaciji delovnih mest NLZOH. Znotraj vsake organizacijske enote (centra) delujejo oddelki – ti so locirani na vseh lokacijah, na katerih zavod izvaja svoje dejavnosti. Skupne strokovne službe imajo področja dela organizirana po službah, in sicer: Pravno kadrovska, Tehnična, Finančno računovodska, Služba za informatiko, Služba za odnose z javnostmi, Služba za prodajo in trženje, Skupne službe lokacij ter Projektna pisarna za administrativno in tehnično podporo delu na raziskovalnih projektih in programih. Znotraj Centra za okolje in zdravje imamo več oddelkov organiziranih v manjše enote, glede na dejavnosti za zaokrožena specifična področja strokovnega dela. Znotraj laboratorijskih oddelkov Centra za medicinsko mikrobiologijo, Centra za kemijske analize in Centra za mikrobiološke analize živil, vod in drugih vzorcev okolja ter Uradnega kontrolnega laboratorija za kakovost zdravil pa posamezne vrste laboratorijev, odvisno od specialnega področja dela, ki ga opravljajo.

Organizacijske enote:

- 1) Center za okolje in zdravje (COZ)
- 2) Center za kemijske analize živil, vod in drugih vzorcev okolja (CKA)
- 3) Center za mikrobiološke analize živil, vod in drugih vzorcev okolja (CMA)
- 4) Center za medicinsko mikrobiologijo (CMM)
- 5) Uradni kontrolni laboratorij za kakovost zdravil (UKL)
- 6) Skupne strokovne službe (SSS)

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

Zavod s sedežem v Mariboru opravlja svoje dejavnosti na več lokacijah, in sicer:

- Maribor, Prvomajska ulica 1
- Maribor, Ljubljanska ulica 5
- Maribor, Zagrebška cesta 20
- Celje, Ipavčeva 18, Gregorčičeva 5 in 5a
- Brežice, Černelčeva cesta 15,
- Koper, Vojkovo nabrežje 10, Verdijeva 11
- Kranj, Gosposvetska ulica 12
- Ljubljana, Zaloška 29, Grablovičeva 44, Ptujška ulica 21
- Murska Sobota, Arhitekta Novaka 2b
- Nova Gorica, Vipavska cesta 13
- Novo mesto, Mej vrti 5, Dalmatinova ulica 2 in 3
- Slovenska Bistrica, Ulica Borisa Winterja 2
- Hrastnik, Novi dom 11

Področja dela centrov predstavljajo zaokrožena ključna vsebinska strokovna področja dejavnosti NLZOH, ki jih vodijo predstojniki. Oddelki, službe, enote in laboratoriji so zaokrožene delovne enote, ki izvršujejo konkretna dela in naloge na določenem delovnem področju. Zaposleni poleg svojih določenih strokovnih nalog opravljajo še znanstvenoraziskovalno, razvojno in pedagoško delo.

Posebna organizacijska enota so Skupne strokovne službe zavoda, ki opravljajo dejavnosti skupnega pomena. Združujejo Pravno kadrovske službe, Tehnično službo, Finančno računovodsko službo, Službo za informatiko, Službo za odnose z javnostmi, Službo za prodajo in trženje, Projektno pisarno in Skupne službe lokacij, ki izvajajo naslednje naloge:

- upravljanje in razvoj kadrov, pravno organizacijske zadeve, administrativna in tehnična podpora, dela in naloge tajništva, arhiviranje dokumentov in ostale splošne zadeve;
- finančno računovodske zadeve, plansko analitska dela, javna naročila, nabava sredstev za delo;
- nabava, vzdrževanje, investicije, varnost pri delu;
- sistemska administracija, informacijska varnost;
- promocijske in marketinške dejavnosti;
- tehnično administrativna podpora dejavnosti projektov.

V NLZOH zagotavljamo storitve na področju medicinske mikrobiologije, mikrobiološke in kemijske analitike živil, vod in drugih vzorcev okolja ter meritve stanja v okolju (zrak, emisije snovi, hrup, vode, odpadki...), pripravljamo ocene skladnosti, ocene tveganja in ocene varnosti. Izvajamo vzorčenje živil po pooblastilu UVHVVR, nudimo strokovno pomoč nosilcem živilske dejavnosti v okviru notranjega nadzora po načelih HACCP ter izvajamo vse meritve. Ocenjujemo vplive posegov na okolje in na zdravje ljudi, zagotavljamo uradni nadzor nad kakovostjo zdravil v državi, svetujemo, izobražujemo in obveščamo javnost iz področja naših dejavnosti. Izvajamo tudi storitve dezinfekcije, dezinfekcije in deratizacije. Pri delu smo zavezani politiki in strategijam kakovosti. Organizacijska struktura je procesno naravnana.

Posebno pozornost pri vodenju zavoda vodstvo namenja človeškemu virom. Skrbimo za strokovni razvoj zaposlenih in izboljšanje njihovih kompetenc z nenehnim ciljnimi usposabljanjem. Skrbimo za zagotavljanje ustreznih delovnih pogojev zaposlenim. Skrb za pazljiv odnos do okolja s preventivnim

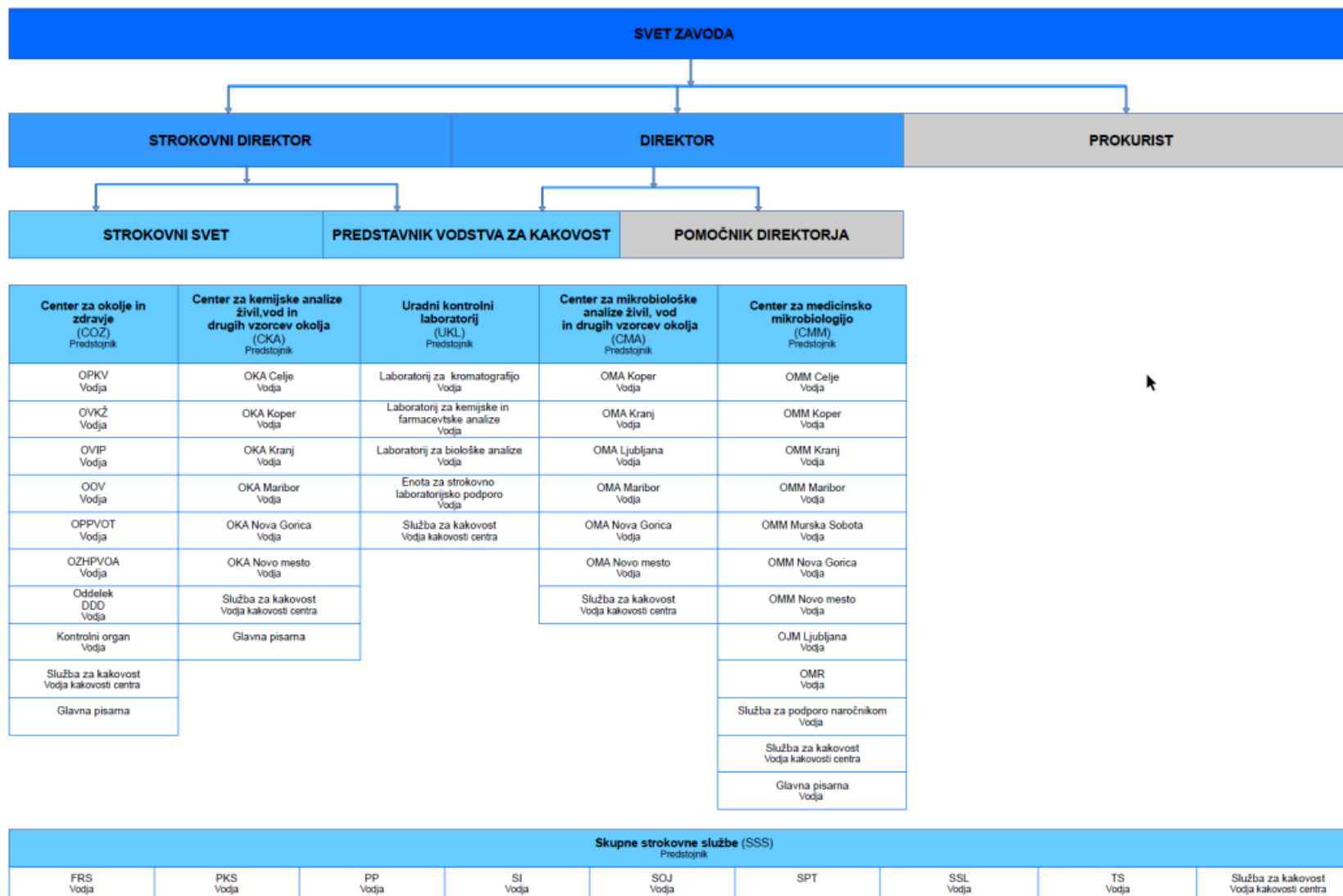
Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

delovanjem na področjih, kjer bi naša dejavnost lahko imela okolju neprijazne ali škodljive učinke, je naša stalnica.

Smo družbeno odgovorni. Z ukrepi v okviru certifikata Družini prijazno podjetje omogočamo svojim zaposlenim lažje usklajevanje službenih obveznosti in družinskega življenja. Smo člani mreže družbeno odgovornih podjetij v državi.

Pri razvoju je naš globalni cilj doseči najvišjo stopnjo strokovnega in organizacijskega razvoja in usposobljenosti za izvajanje najzahtevnejših nalog na področju ugotavljanja izpostavljenosti posameznih skupin prebivalstva škodljivim dejavnikom okolja, vključno z načrtovanjem in pripravo ukrepov za ohranjanje in izboljšanje zdravja prebivalstva. Na področju javnozdravstvene in diagnostične medicinske mikrobiologije si aktivno prizadevamo za sistemsko ureditev mreže izvajalcev mikrobiološke dejavnosti in ureditev naročanja mikrobioloških preiskav v državi (odprava javnega naročanja medicinskih mikrobioloških analiz za izvajalce javne zdravstvene dejavnosti).

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029



Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

4.4 Razvojni mejniki NLZOH

1922

Zametki Nacionalnega laboratorija za zdravje, okolje in hrano segajo v leto 1922, ko je bila z odlokom Ministrstva za narodno zdravje v Ljubljani za ozemlje nekdanje Kranjske ustanovljena Stalna bakteriološka stanica v Ljubljani.

1923

Naslednje leto je bila za ozemlje nekdanje Štajerske in Prekmurja ustanovljena še Stalna bakteriološka stanica v Celju. Istega leta, 1923, je Ministrstvo za narodno zdravje v Beogradu določilo, da se novi zavod imenuje Higienski zavod v Ljubljani.

1924

Leta 1924 se pri Higienskem zavodu ustanovi Odsek za dezinfekcijo in dezinsekcijo.

1925

Leto kasneje se Higienski zavod in Stalna bakteriološka stanica v Ljubljani združita v enotni Higienski zavod s tremi oddelki: bakteriološko-serološki oddelek, oddelek za preiskovanje vode in živil ter higijensko-propagandno-didaktični oddelek.

1946

Po drugi svetovni vojni iz Higienskega zavoda nastaneta Bakteriološko-epidemiološki inštitut in Centralni laboratorij za živila.

1951

Leta 1951 Vlada LR Slovenije ustanovi Centralni higijenski zavod (CHZ), ki postane najvišja republiška strokovna ustanova za higijensko službo.

1961

Deset let kasneje, 1961, po sprejetju Zakona o zdravstvenem varstvu in organizaciji zdravstvene službe v SRS, se CHZ preoblikuje in preimenuje v Zavod za zdravstveno varstvo (ZZV), ki opravlja socialno-medicinsko, higijensko in epidemiološko dejavnost.

1992

Samostojna slovenska država leta 1992 na podlagi Zakona o zdravstveni dejavnosti za območje Republike Slovenije ustanovi Inštitut za varovanje zdravja (IVZ), za območje več občin pa območne zavode za zdravstveno varstvo: Maribor, Murska Sobota, Celje, Novo mesto, Koper, Nova Gorica, Ljubljana, Kranj, Ravne na Koroškem.

2012

Ministrstvo za zdravje s sklepom priključi dejavnost sanitarno kemijskega in sanitarno mikrobiološkega laboratorija v Ljubljani, ki delujeta v okviru Inštituta za varovanje zdravja, k takratnemu Zavodu za zdravstveno varstvo Maribor.

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

2013

Na podlagi sprememb Zakona o zdravstveni dejavnosti Vlada RS leta 2013 sprejme Sklep o ustanovitvi Nacionalnega inštituta za javno zdravje (NIJZ) in Sklep o ustanovitvi Nacionalnega laboratorija za zdravje, okolje in hrano (NLZOH).

2014

Leta 2014 začne delovati Nacionalni laboratorij za zdravje, okolje in hrano. 4.4 Organiziranost NLZOH

NLZOH je organiziran v okviru služb, oddelkov in enot na področju zdravstvenih in upravno-tehničnih dejavnosti. Podrobnejšo organizacijo določa Pravilnik o organizaciji, pristojnostih, pooblastilih in odgovornostih v NLZOH.

2015

V februarju 2015, skladno z 206. členom Zakona o zdravilih (ZZdr-2), priključitev Uradnega kontrolnega laboratorija za kakovost zdravil, ki je bil prej v sklopu Javne agencije RS za zdravila in medicinske pripomočke (JAZMP).

4.5 Dejavnost NLZOH

Področja dela NLZOH, ki jih opredeljuje Zakon o zdravstveni dejavnosti v 23. c členu (ZZDej-2) in jih opravljajo v okviru javne službe so:

- izvajanje mikrobioloških preizkušanj na področju medicinske mikrobiologije za potrebe izvajalcev zdravstvene dejavnosti;
- vzpostavitev in vzdrževanje zbirke izolatov patogenih mikroorganizmov za namen epidemioloških raziskav;
- sodelovanje pri pripravi in usklajevanju programov spremljanja (monitoringov) nacionalnega pomena ter programov vzorčenj in preskušanj v okviru inšpekcijskega in notranjega nadzora za druge naročnike, na področju vod, živil, materialov in izdelkov namenjenih za stik z živili, nalezljivih bolezni, kozmetike, igrač, izdelkov splošne varnosti, alkohola, tobaka, biocidov, kemikalij, fitofarmaceutskih sredstev, tal, zraka, bioloških sistemov, bivalnega okolja in drugih področij v skladu s posebnimi predpisi;
- izvajanje vzorčenj in laboratorijskih preskušanj v okviru programov spremljanja (monitoringov) nacionalnega pomena ter izvajanje laboratorijskih preskušanj vzorcev, odvzetih v okviru programov inšpekcijskega in notranjega nadzora za druge naročnike, vključno s pripravo poročil;
- izdelovanje ocen skladnosti, varnosti in ocen tveganja za vzorce iz prejšnje alineje;
- izvajanje nalog nacionalnih referenčnih laboratorijev, ki vključujejo uvajanje, validacijo in akreditacijo novih metod preskušanj ter vzdrževanje referenčnih sevov in materialov;
- sodelovanje z NIJZ in posredovanje podatkov za potrebe izvajanja nalog iz 23. a člena ZZDej-J;
- sodelovanje v delovnih telesih uradnih institucij na nacionalni ravni, na ravni Evropske unije in na mednarodni ravni;
- sodelovanje pri celovitem ocenjevanju varnosti in tveganj na stičnih območjih bivalnega okolja in drugih uporabnikov prostora;

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

- izvajanje dejavnosti mobilne ekološke enote na področju okolja za primere možnih okoljskih tveganj;
- zagotavljanje strokovne podpore pristojnim ministrstvom in inšpektoratom;
- strokovna podpora v postopkih presoj vplivov okolja na zdravje v skladu s posebnimi predpisi;
- sodelovanje pri razvojnem in strokovnem delovanju na področju okoljsko-zdravstvenega informacijskega sistema;
- obveščanje in osveščanje javnosti ter poročanje v skladu s posebnimi predpisi;
- pedagoško, znanstveno raziskovalno in izobraževalno delo na področju dejavnosti NLZOH.

Uradni kontrolni laboratorij za kontrolo kakovosti zdravil deluje v skladu z Zakonom o zdravilih (ZZdr-2, Uradni list RS, št.17/14) in izvaja uradne kontrole kakovosti zdravil navedene v 1. odstavku 154. člena ZZdr-2: redne kontrole kakovosti zdravil, izredne kontrole kakovosti zdravil, posebne kontrole kakovosti zdravil in kontrole kakovosti zdravil v okviru postopka za pridobitev dovoljenja za promet z zdravilom ali paralelno uvoženim zdravilom.

5 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA

Nacionalni laboratorij za zdravje, okolje in hrano deluje kot javni zdravstveni zavod v korist zdravja prebivalcev. Naše osnovno področje dela je nadzorovanje dejavnikov iz okolja, ki vplivajo na zdravje ljudi. Opravljamo javnozdravstveno, diagnostično, raziskovalno in pedagoško dejavnost na področjih medicinske in sanitarne mikrobiologije, sanitarne kemije ter kemijskega preskušanja, higiene in zdravstvene ekologije z dezinfekcijo, dezinfekcijo in deratizacijo ter kontrole kakovosti zdravil. S takšno raznolikostjo dela se zmoremo hitro in učinkovito odzivati na izredne dogodke v okolju.

Pristojno ministrstvo, ki izvaja ustanoviteljske pravice Vlade RS, je Ministrstvo za zdravje. S pripravo resorne zakonodaje (Zakon o zdravstvenem varstvu in zavarovanju, Zakon o zdravstveni dejavnosti, Zakon o zdravilih, podzakonski akti s področja zdravstva) določa naloge zavoda v okviru javne službe in vpliva na naše ključne dejavnosti. Prav tako vpliva na obseg programov in višino sredstev, namenjenih za monitoringe nacionalnega pomena ter obseg nadzorov Zdravstvene inšpekcije in Urada Republike Slovenije za kemikalije, ki sta organa v sestavi Ministrstva za zdravje.

Sodelovanje s pristojnim ministrstvom je stabilno, vendar večje spremembe zakonodaje na področju varovanja javnega zdravja ali okoljske zakonodaje ter nestabilnost političnega okolja predstavljajo stalna tveganja. Nekatera nedorečena in problematična področja dejavnosti zavoda, ki pomembno vplivajo na stabilnost našega poslovanja, še niso sistematično urejena (npr. zakonska opredelitev mreže izvajalcev mikrobiološke dejavnosti in uradno imenovanje nacionalnih referenčnih laboratorijev).

Na delovanje zavoda preko zakonodaje vplivajo tudi druga pristojna ministrstva. Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano je izdajatelj številnih imenovanj NLZOH za nacionalne referenčne laboratorije v državi ter pooblastil in odločb, pomembnih za delovanje zavoda. V njegovi sestavi delujeta Uprava RS za varno hrano, veterinarstvo in varstvo rastlin ter Republiški inšpektorat za kmetijstvo. V njihovi pristojnosti so inšpekcijski nadzori na področju varnosti hrane in kakovosti tal. Z Ministrstvom za okolje, prostor in energijo ter Agencijo RS za okolje sodelujemo na področju nadzora kakovosti voda v državi.

Za potrebe terenskih in laboratorijskih nalog v primeru nevarnih okoljskih dogajanj deluje v zavodu mobilna enota z ekološkim laboratorijem – podpira jo Uprava za zaščito in reševanje, ki je del Ministrstva za obrambo. Resorno zdravstveno ministrstvo ne zagotavlja zadostne medministrske

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

koordinacije na področjih dela na nacionalni ravni, ki jih v zavodu izvajamo pod okriljem drugih ministrstev.

Na javnozdravstvenih področjih obvladovanja nalezljivih boleznih in zdravstvene ekologije imata NLZOH in NIJZ sklenjeno pogodbo o medsebojnem sodelovanju ter imenovani strokovni delovni skupini za ta področja. Na delovanje zavoda, obseg našega dela, vrsto in razvoj dejavnosti zavoda, poleg pristojnih ministrstev pomembno vplivajo naročniki naših storitev, med katerimi so najpomembnejši javni zdravstveni zavodi, za katere opravljamo medicinsko mikrobiološko dejavnost, in drugi javni naročniki naših storitev (vzgojno-varstveni zavodi, socialno-varstveni zavodi in drugi), nezanemarljiv pa je tudi vpliv tržnih naročnikov naših storitev (obrati za proizvodnjo in promet z živili, upravljavci vodooskrbnih sistemov, zavezanca za okoljske monitoringe, uporabniki DDD storitev in drugi).

Naročniki so zadovoljni s strokovnostjo dela naših laboratorijev, odnosom zaposlenih do naročnikov in z doslednostjo pri izvajanju naročenih preiskav. Analiza njihovih potreb in pričakovanj kaže, da od nas pričakujejo prisotnost pri kliničnem delu; vrhunske strokovne in laboratorijske storitve, izvedene v najkrajšem času ter z najnižjo ceno; izboljšave v načinu naročanja preiskav in transporta vzorcev, dolžinah obratovalnega časa laboratorijev; kakovosti informacij na spletni strani pa tudi učinkovito komunikacijo, prijaznost, prilagodljivost ter prepoznavanje njihovih potreb in možnost dobiti vse storitve na enem mestu. Naši naročniki so raznovrstni in številni, deleži storitev za posamezne naročnike pa so v primerjavi z vsemi storitvami majhni.

Do večjih izgub obsega dela na posameznih dejavnostih, tako v povezavi z izvajanjem javne službe kot izvajanjem storitev na trgu, lahko pride ob večjih spremembah okoljske zakonodaje ali zakonodaje s področja javnega zdravja, ki bi bistveno zmanjšala število zavezancev ali njihove obveznosti, povezane z okoljskimi monitoringi. Splošno razširjena plačilna nedisciplinirana ravnanja tako lahko pomeni precejšnje tveganje za finančno in poslovno stabilnost zavoda.

Priložnosti se bodo pojavljale ob pojavu novih potreb države in trga po dodatnih, novih storitvah, kar nam bo omogočilo povečevanje obsega dela in razvoj obstoječih ter novih dejavnosti, v kolikor bomo na to pripravljeni. Pomemben dejavnik iz zunanega okolja, ki vpliva na obseg dela in poslovanje zavoda predstavljajo tudi obstoječi izvajalci enakih storitev ter pojavljanje novih izvajalcev enakih storitev (drugi laboratoriji, pooblaščenca za izvajanje okoljskih monitoringov, zasebni izvajalci vzorčenj, svetovanj in DDD storitev) iz domačega okolja in iz tujine, tako na področju izvajanja javne službe kot na področju tržne dejavnosti. Kot problematična se izkazuje predvsem zakonska neurejenost na nekaterih področjih dela, ki omogoča pojav nelojalne konkurence zaradi možnih neenakih pogojev dela in posledično nižjih cen konkurentov.

6 ANALIZA STANJA NOTRANJEGA OKOLJA

6.1 Prihodki in odhodki ter poslovni rezultat zavoda po letih

V zadnjih letih so prihodki in odhodki Nacionalnega laboratorija za zdravje, okolje in hrano (NLZOH) doživeli pomembne spremembe. Vpliv pandemije COVID-19 je povzročil nenavadne dvige tako prihodkov kot odhodkov, kar je posledično vplivalo na poslovni rezultat zavoda.

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

Tabela 1: Prihodki in odhodki NLZOH (2019–2023)

Leto	Prihodki od poslovanja	Finančni prihodki	Drugi prihodki	Prevrednotovalni poslovni prihodki	Celotni prihodki	Stroški materiala	Stroški storitev	Amortizacija	Stroški dela	Drugi stroški	Finančni odhodki	Drugi odhodki	Prevrednotovalni poslovni odhodki	Celotni odhodki	Poslovni izid
2019	37.765.341	6.463	4.144	132.584	37.908.532	7.872.033	5.310.184	2.452.388	22.277.973	191.094	241	9.000	77.820	38.190.733	-282.201
2020	61.724.444	5.154	2.490	111.981	61.844.069	19.690.498	5.544.976	2.784.654	26.872.676	192.510	541	1.976	900.960	55.988.791	5.855.278
2021	77.815.440	15.631	43.105	42.438	77.916.614	29.715.628	8.359.847	3.176.805	28.854.341	229.642	794	0	300.478	70.637.535	7.279.079
2022	62.685.928	2.496	27.504	480.161	63.196.089	18.524.977	12.409.525	4.199.753	27.657.489	238.631	4.183	2.746	97.956	63.135.260	60.829
2023	48.252.353	4.761	201.667	735.087	49.193.868	12.688.912	7.825.300	4.155.183	29.657.781	259.663	8.378	0	613.917	55.209.134	-6.015.266

Poslovni rezultat

Iz zgornje tabele je razvidno, da je NLZOH v preteklih letih posloval z raznolikimi rezultati. V letih 2020, 2021 in 2022 je zavod dosegal presežek prihodkov nad odhodki, medtem ko je v letih 2019 in 2023 posloval z negativnim poslovnim izidom. V letu 2023 je bil načrtovan pozitiven poslovni izid v višini 223.220 EUR, kar pa ni bilo doseženo.

Vpliv pandemije je bil eden glavnih razlogov za nihanja poslovnih rezultatov zavoda. V letu 2020 so se prihodki znatno povečali zaradi povečanega povpraševanja po storitvah zavoda v povezavi s pandemijo COVID-19. Po umiritvi pandemije so se prihodki postopno manjšali in vračali na raven pred pandemijo, med tem ko so se odhodki še naprej povečevali.

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

Največji delež odhodkov predstavljajo stroški dela, ki so v letu 2023 znašali 29.657.781 EUR. Sledijo stroški materiala, storitev in amortizacije. Prihodki iz tržnih dejavnosti so se v letu 2023 zmanjšali tako, da niso zadostovali za pokritje vseh odhodkov, kar je povzročilo negativni poslovni izid. Poslovodstvo zavoda in svet zavoda sta v letu 2023 sprejela sanacijski načrt NLZOH, ki ga zavod skrbno spremlja ter uresničuje in katerega rezultati se že kažejo.

6.2 Kazalniki poslovne učinkovitosti

V naslednjem poglavju so predstavljeni ključni kazalniki poslovne učinkovitosti Nacionalnega laboratorija za zdravje, okolje in hrano (NLZOH) za obdobje 2019-2023. Kazalniki vključujejo koeficiente gospodarnosti, deleže amortizacije v prihodkih, stopnje odpisanosti opreme, dneve vezave zalog materiala, koeficiente terjatev in plačilne sposobnosti ter druge pomembne finančne kazalce.

Tabela 2: Kazalniki poslovne učinkovitosti (2019-2023)

Kazalnik	2019	2020	2021	2022	2023
Kazalnik gospodarnosti	0.993	1.105	1.103	1.000	0.891
Delež amortizacije v celotnem prihodku	0.065	0.045	0.041	0.066	0.084
Stopnja odpisanosti opreme	0.847	0.828	0.793	0.745	0.801
Dnevi vezave zalog materiala	7.112	3.344	2.436	4.365	4.828
Delež terjatev v celotnem prihodku	0.238	0.347	0.243	0.207	0.238
Koeficient plačilne sposobnosti	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Kazalnik zadolženosti	0.145	0.331	0.348	0.150	0.176
Pokrivanje kratkoročnih obveznosti	3.557	2.033	1.989	3.591	2.716
Prihodkovnost sredstev	0.641	1,013	1.188	0.867	0.646

Analiza kazalnikov

Kazalnik gospodarnosti (0.891):

Kazalnik gospodarnosti je padel pod 1, kar pomeni, da so bili stroški višji od prihodkov. To kaže na neučinkovito rabo sredstev in potrebo po izboljšanju učinkovitosti poslovanja. NLZOH se je soočal z izzivi pri obvladovanju stroškov, kar je vplivalo na zmanjšanje gospodarnosti.

Delež amortizacije v celotnem prihodku (0.084):

Delež amortizacije se je povečal, kar kaže na večje investicije v opremo in infrastrukturo. To je lahko znak modernizacije in posodobitve laboratorijskih kapacitet, kar bo dolgoročno prispevalo k izboljšanju storitev.

Stopnja odpisanosti opreme (0.801):

Stopnja odpisanosti opreme je ostala relativno visoka, a še vseeno ima uporabno vrednost. V prihodnje je pričakovati potrebo po večjem vlaganju v nadomeščanje odpisane opreme.

Dnevi vezave zalog materiala (4.828):

Dnevi vezave zalog materiala so se povečali, kar kaže na daljše zadrževanje zalog v skladiščih. To lahko pomeni manj učinkovito upravljanje zalog ali pa priprave na pričakovano povečanje povpraševanja po storitvah.

Delež terjatev v celotnem prihodku (0.238):

Delež terjatev se je nekoliko povečal. Razlog za to povišanje ni povišanje terjatev v primerjavi z letom 2022 ampak znižanje celotnih prihodkov, ki so se v primerjavi z 2022 znižali za 22,16%.

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

Koeficient plačilne sposobnosti (1.000):

Koeficient plačilne sposobnosti ostaja stabilen, kar pomeni, da je NLZOH sposoben poravnati svoje kratkoročne obveznosti. To kaže na dobro finančno zdravje kljub operativnim izzivom.

Kazalnik zadolženosti (0.176):

Kazalnik zadolženosti ostaja nespremenjen, kar kaže, da NLZOH ni povečal svojega dolga. To je pozitivno, saj ohranja zavod finančno stabilen brez dodatnih bremen dolgov.

Pokrivanje kratkoročnih obveznosti (2.716):

Pokrivanje kratkoročnih obveznosti ostaja stabilno, kar pomeni, da ima NLZOH dovolj kratkoročnih sredstev za pokrivanje svojih obveznosti. To zagotavlja tekoče poslovanje brez likvidnostnih težav.

Prihodkovnost sredstev (0.646):

Prihodkovnost sredstev ostaja nespremenjena, kar pomeni, da NLZOH ustvarja enako raven prihodkov glede na svoja sredstva. To kaže na stalnost v učinkoviti uporabi sredstev za ustvarjanje prihodkov.

6.3 Kadrovska situacija v zavodu

Kadrovska situacija v Nacionalnem laboratoriju za zdravje, okolje in hrano (NLZOH) se je v zadnjih letih soočala z različnimi izzivi in priložnostmi. Analiza podatkov kaže, da zavod stalno prizadeva izboljšati kadrovsko strukturo, izobraževanje in zadovoljstvo zaposlenih. V nadaljevanju so predstavljeni ključni vidiki kadrovske situacije, vključno s številom zaposlenih, njihovim izobraževanjem, oblikami dela ter kadrovskimi izzivi in priložnostmi.

Število zaposlenih

V zadnjih petih letih se je število zaposlenih v NLZOH gibalo med 738 in 816. V letu 2023 je bilo zaposlenih 779 oseb, kar je manj kot v letu 2022, ko je bilo zaposlenih 797 oseb. V tabeli je prikazano gibanje števila zaposlenih po posameznih organizacijskih enotah.

Tabela 3: Gibanje števila zaposlenih po letih

OE	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
COZ	194	193	193	198	195	193
CKA	151	158	157	152	150	146
CMA	55	58	61	64	65	64
CMM	241	234	271	293	274	265
UKL	30	32	32	31	35	34
SSS	67	67	71	78	78	77
Skupaj	738	742	785	816	797	779

Struktura zaposlenih po izobrazbi

Na dan 31.12.2023 je imel NLZOH zaposlenih različne strokovnjake z raznolikimi stopnjami izobrazbe. V nadaljevanju je prikazana tabela, ki prikazuje število zaposlenih po stopnji izobrazbe.

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

Tabela 4: Število zaposlenih po stopnji izobrazbe na dan 31.12.2023

Stopnja izobrazbe	COZ	CKA	CMA	CMM	UKL	SSS	SKUPAJ
0 - 4	3	7	2	10	1	8	31
5	45	48	22	61	9	20	205
6	28	6	3	22	3	10	72
7	103	75	28	134	18	34	392
8	9	4	6	24	2	2	47
9	5	6	3	14	1	3	32
Skupaj	193	146	64	265	34	77	779

Izobraževanje in usposabljanje

NLZOH namenja posebno pozornost izobraževanju in usposabljanju svojih zaposlenih. Na dan 31.12.2023 je bilo sklenjenih 21 pogodb o izobraževanju ob delu, od tega 16 za pridobitev naziva doktor znanosti, 3 za pridobitev izobrazbe na 2. bolonjski stopnji, 1 za pridobitev izobrazbe na 1. bolonjski stopnji, 1 za pridobitev naziva na višjem strokovnem programu.

Tabela 5: Število dni strokovnih usposabljanj 2019 – 2023

Organizacijska enota	Št. dni strokovnega usposabljanja	Št. dni strokovnega usposabljanja na zaposlenega
COZ	225	1,66
CKA	84	0,58
CMA	36	0,56
CMM	411	1,55
UKL	24	0,71
SSS	64	0,83
SKUPAJ	844	1,08

Oblike dela

Poleg rednega dela NLZOH sodeluje tudi z zunanjimi sodelavci preko različnih oblik dela. V letu 2023 je zavod sodeloval z upokojenci, študenti preko študentskih napatnic ter ni imel sklenjenih avtorskih ali podjemnih pogodb.

Kadrovski izzivi in priložnosti

NLZOH se sooča z izzivi pridobivanja ustreznega kadra, kar vključuje visoke stroške izobraževanja in usposabljanja ter konkurenco na trgu dela. Kljub temu zavod aktivno dela na izboljšanju delovnih pogojev ter zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih, kar vključuje certifikat Družini prijazno podjetje in članstvo v Mreži za družbeno odgovornost.

Kadrovska situacija v NLZOH je stabilna, vendar se zavod sooča z izzivi pridobivanja ustreznega kadra in zagotavljanja optimalnih delovnih pogojev. Z vlaganjem v izobraževanje, izboljšanje delovnih pogojev ter aktivnim spremljanjem in prilagajanjem kadrovske politike, NLZOH stremi k ohranjanju visoke ravni strokovnosti in učinkovitosti pri svojem delu.

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

6.4 Kakovost in varnost

Nacionalni laboratorij za zdravje, okolje in hrano (NLZOH) daje velik poudarek zagotavljanju kakovosti in varnosti svojih storitev. Sistem vodenja kakovosti temelji na mednarodno priznanih standardih, ki zagotavljajo, da so naši procesi in rezultati skladni z najvišjimi zahtevami strokovnosti, neodvisnosti in zanesljivosti.

Sistemi vodenja kakovosti

NLZOH izvaja svoje dejavnosti v skladu z različnimi certificiranimi sistemi vodenja kakovosti:

SIST EN ISO 9001_2015: Sistem vodenja kakovosti, ki zagotavlja nenehno izboljševanje kakovosti dejavnosti, storitev in poslovanja zavoda kot celote.

SIST EN ISO/IEC 17025_2017: Akreditacija preizkuševalnih in kalibracijskih laboratorijev, kar zagotavlja neodvisno in nepristransko strokovno usposobljenost ter zanesljivost rezultatov.

SIST EN ISO/IEC 17020_2012: Akreditacija kontrolnega organa, ki se uporablja za ocenjevanje skladnosti odpadkov.

GMP (Good Manufacturing Practice): Certifikacija dobrih proizvodnih praks, pomembna za zagotavljanje kakovosti farmacevtskih izdelkov.

CEN Standard EN 16636_2015: Zahteve in kompetence za zagotavljanje storitev upravljanja škodljivcev.

Realizacija ciljev kakovosti

Vsako leto si v NLZOH zastavimo letne cilje kakovosti, ki jih merimo s kazalniki in analiziramo na vodstvenih pregledih. Vodstveni pregled za leto 2023 je bil izveden v marcu 2024. Na pregledu smo obravnavali:

- Pregled poročil centrov in poročila za nivo NLZOH.
- Doseganje ciljev kakovosti za leto 2022.
- Primernost politike in procesov NLZOH.
- Izvedbo ukrepov in izboljšav ter pregled učinkovitosti.
- Ugotovitve notranjih in zunanjih presoj.
- Korektivne ukrepe in odzive odjemalcev ter zaposlenih .
- Notranje in zunanje presoje

V letu 2023 smo izvedli več notranjih in zunanjih presoj, vključno s sistemskimi in tehničnimi presojami po standardih SIST EN ISO 9001, SIST EN ISO/IEC 17025, SIST EN ISO/IEC 17020, EN 16636, Evropske farmakopeje (Ph. Eur.) in OMCL Guidelines (smernice na nivoju mreže uradnih kontrolnih laboratorijev za kakovost zdravil) in GMP. Te presoje potrjujejo skladnost našega sistema vodenja z referenčnimi standardi in zahtevami zakonodaje. Vse pridobljene certifikate in akreditacijske listine redno podaljšujemo in širimo z novimi metodami.

Varnost pri delu in okoljska skrb

V NLZOH smo zavezani tudi varnosti pri delu in okoljski skrbi. Sistematično izvajamo ukrepe za zagotavljanje varnega delovnega okolja in zmanjšanje negativnih vplivov na okolje. V letu 2023 smo

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

izvedli različne aktivnosti, kot so kalibracije opreme, usposabljanja zaposlenih, razvoj novih metod in širitev obsega akreditiranih dejavnosti.

Zadovoljstvo zaposlenih in naročnikov

Redno izvajamo ankete zadovoljstva zaposlenih in naročnikov. Rezultati ankete o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih v letu 2023 so bili primerljivi z rezultati iz leta 2019, kar kaže na visoko stopnjo zadovoljstva in pripadnosti NLZOH. Anketiranje naročnikov izvajamo na tri leta, naslednjo anketo načrtujemo v letu 2024.

V NLZOH vzdržujemo visok standard kakovosti in varnosti pri svojem delu, kar dokazujejo številni pridobljeni certifikati, uspešno opravljene presoje ter stalno izboljševanje procesov in storitev. Naša zaveza k odličnosti se odraža v zadovoljstvu zaposlenih in naročnikov ter v nenehnem razvoju novih metod in tehnologij.

6.5 Investicije in investicijsko vzdrževanje

NLZOH je v preteklih letih izvedel številne investicije za posodobitev opreme in adaptacijo prostorov, kar je bistveno prispevalo k izboljšanju delovnih pogojev in učinkovitosti.

Pregled investicijskih vlaganj

Investicije so se izvajale v skladu s sprejetim in potrjenim letnim finančnim načrtom. Tabela 1 prikazuje izvedene investicije po letih od 2019 do 2023 ter za prvo polletje 2023 ločeno po organizacijskih enotah in vrstah osnovnih sredstev.

Tabela 6: Prikaz investicijskih vlaganj in investicijskega vzdrževanja

Leto	Neopredmetena OS (EUR)	Nepremičnine (EUR)	Oprema (EUR)	Drugo (EUR)
2019	49.711	171.111	2.083.718	38.545
2020	23.535	106.025	2.460.389	55.416
2021	41.678	1.069.254	3.909.445	73.688
2022	30.495	985.969	5.693.285	143.596
2023	72.750	2.527.269	1.700.472	72.750

Realizacija investicij v letu 2023

V letu 2023 so za investicijska vlaganja porabili 4.300.491 EUR, kar je 52,39% manj kot leta 2022, ko so ta sredstva znašala 9.032.566 EUR, ter 34,85% manj od načrtovanih investicijskih vlaganj za leto 2023. Investicije so vključevale:

Neopredmetena sredstva: 72.750 EUR

Nepremičnine: 2.527.269 EUR

Medicinska oprema: 1.184.431 EUR

Nemedicinska oprema: 516.041 EUR

Vzdrževanje

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

Stroški tekočega vzdrževanja v letu 2023 so znašali 2.014.946 EUR, kar je za 0,65% manj kot leta 2022. Stroški tekočega vzdrževanja so bili za 1,44% višji od načrtovanih .

Tabela 7: Stroški vzdrževanja v letu 2023

Vrsta vzdrževanja	Stroški (EUR)
Popravila laboratorijske opreme	1.268.124
Vzdrževanje računalniških programov	10.705
Vzdrževanje voznega parka	245.844
Vzdrževanje stavb	490.273

Stroški investicijskega vzdrževanja so leta 2023 znašali 66.663 EUR, kar je za 69,36% manj kot leta 2022. Investicijsko vzdrževanje je vključevalo projektno dokumentacijo za prenovo prostorov, menjavo notranjih vrat, sanacijo po izlivu vode in druge manjše gradbene posege.

Načrtovane investicije za leto 2024

Načrtovane investicije za leto 2024 vključujejo naslednje postavke:

Tabela 8: Načrtovane investicije za leto 2024

Postavka	Načrtovana vrednost (EUR)
Vzdrževanje stavb	435.739
Vzdrževanje laboratorijske opreme	1.127.068
Vzdrževanje računalniških programov	9.515
Vzdrževanje voznega parka	218.498
Skupaj	2.086.420

NLZOH je zavezan k nadaljnjemu vlaganju v infrastrukturo in opremo, da bi zagotovila najvišjo raven kakovosti svojih storitev ter omogočila učinkovito in varno delovno okolje. V prihodnjih letih bo ključnega pomena nadaljnje posodabljanje laboratorijske opreme in izboljšanje infrastrukture, da se lahko učinkovito odzivajo na nove izzive in potrebe trga.

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

7 SWOT ANALIZA

SWOT analiza je namenjena celovitemu ocenjevanju NLZOH. Ugotovljene so bile prednosti in slabosti zavoda ter priložnosti in nevarnosti iz zunanjega okolja.

Tabela 9: SWOT analiza - prednosti in slabosti

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Možnost interdisciplinarnega povezovanja • Izvajanje ukrepa DPP • Vpeljan sistem kakovosti in pridobljena akreditacija ter drugi certifikati kakovosti • Pokritost delovanja po celotni Sloveniji • Ponujanje celostnih strokovnih storitev, • Neodvisnost • Povezanost med lokacijami • Pomembnost področja dejavnosti • Možnost delovanja v izrednih razmerah (krizne situacije) • Dobro sodelovanje med oddelki • Kratek čas od sprejema vzorca do izdaje izvida • Bližina izvajalcem zdravstvenih dejavnosti oz. strankam • Uporabo LIMS 	<ul style="list-style-type: none"> • Razpršena administracija • Pomanjkanje primerne kadra na trgu • Premalo motiviranosti kadra za spremembe in razvoj • Pomanjkanje usposobljenosti s področja trženja • Pomanjkanje opreme, prostorov • Preobsežna dokumentacija in neenotna navodila • Zahtevne logistične povezave • Visoki stroški storitev in materiala zaradi nekonkurenčnega trga in upoštevanja predpisov s področja JN • Nezadostna pokritost z javnimi pooblastili, kar je posledica nedorečene zakonodaje • Občasna slaba komunikacija • Razpršenost organizacijskih enot z vidika poslovanja • Preveliko število OE povzroča nepotrebno dodatno delo SSS
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Izkoristi možnost povezovanja z raziskovalnimi, izobraževalnimi in drugimi strokovnimi instituciji • Enotna ponudba strokovnih storitev na trgu • Dodatna širitev z uporabo novih tehnologij • Izboljšanje spletne strani ter pridobivanje strank s povečanjem aktivnosti na področju promocije storitev • Uravnotežen razvoj in celovita ponudba • Izobraževanje naših naročnikov in dodatna promocija našega dela • Pridobivanje dodatnih pooblastil za izvajanje javne službe 	<ul style="list-style-type: none"> • Neenaka obravnava NLZOH in ostalih javnih zavodov glede DDV za enake storitve • Druge nacionalne inštitucije predstavljajo konkurenco • Visoki stroški akreditacije in certificiranja • Ustanovitelj ne prepozna potrebe, da bi zavod bolj podprl z zakonodajo in finančno za naloge, ki niso rentabilne, so pa zakonske potrebne • Izguba dela zaradi neustrezne regulacije in obravnave dejavnosti zavoda s strani ustanovitelja • Prevelika fluktuacija kadra • Vse večja konkurenca na trgu

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

<ul style="list-style-type: none"> • Sodelovati pri reševanju okoljskih težav (podnebne spremembe in posledice) • Povezovanje z izobraževalnimi institucijami • Vključevanje v pripravo relevantne področne zakonodaje • Pridobivanje dodatne podpore (investicije, pooblastila...) države za izvajanje storitev javnega zdravja 	<ul style="list-style-type: none"> • Velike obremenitve kadra zaradi različni presojevalnih postopkov
--	--

Izpostavljene prednosti, kot so akreditacija, interdisciplinarno povezovanje, in regionalna prisotnost, kažejo na že uveljavljene pozitivne značilnosti organizacije. Te prednosti lahko NLZOH izkoristi za nadaljnji razvoj in krepitev svoje vloge na trgu.

Slabosti, kot so visoki stroški akreditacije, pomanjkanje kadra in nezadostna zakonodaja, so ključna področja, na katerih mora NLZOH osredotočiti svoje napore za izboljšanje. Identifikacija teh slabosti omogoča organizaciji, da sprejme ustrezne ukrepe za njihovo odpravo ali zmanjšanje njihovega vpliva.

Opažene priložnosti, kot so povezovanje z izobraževalnimi institucijami in institucijami za nadzor ter sodelovanje pri pripravi nove zakonodaje, ponujajo NLZOH potencial za rast in razvoj. Izkoristiti bi morali te priložnosti za izboljšanje svojega položaja na trgu in širitev svojega vpliva.

Nevarnosti, kot so izguba dela zaradi ukinitve dejavnosti s strani ustanovitelja in nestabilno vodenje, predstavljajo resne izzive, ki bi lahko ogrozili obstoj in delovanje NLZOH. Organizacija se mora osredotočiti na obravnavo teh tveganj ter razvoj strategij za njihovo obvladovanje.

SWOT analiza je pokazala, da ima NLZOH kot nacionalni laboratorij za zdravje, okolje in hrano številne prednosti, med katerimi so možnost interdisciplinarnega povezovanja, pridobljena akreditacija, dosegljivost na več lokacijah ter neodvisnost. Kljub temu pa se sooča tudi s številnimi slabostmi, kot so visoki stroški akreditacije, pomanjkanje primerne kadra na trgu ter premalo motiviranosti kadra za spremembe in razvoj. Poleg tega je analiza identificirala številne priložnosti, kot so izkoriščanje strokovnega povezovanja, dodatna širitev kvalitete dela, uravnotežen razvoj in celovita ponudba, ter nevarnosti, med katerimi so neenaka obravnava NLZOH in ostalih javnih zavodov glede DDV za enake storitve, druge nacionalne inštitucije predstavljajo konkurenco, visoki stroški akreditacije in certificiranja, ustanovitelj ne prepozna potrebe, da bi zavod bolj podprl z zakonodajo in finančno za naloge, ki niso rentabilne, so pa zakonske potrebne, izguba dela zaradi neustrezne regulacije in obravnave dejavnosti zavoda s strani ustanovitelja.

8 POSLANSTVO, VIZIJA IN VREDNOTE NLZOH

8.1 Poslanstvo

Nacionalni laboratorij za zdravje, okolje in hrano je ključna institucija, ki združuje vrhunsko strokovnost, inovativnost in odgovornost. Z naprednimi laboratorijskimi storitvami in strokovno podporo varujemo zdravje in okolje ter zagotavljamo varno prehrano. Sledimo najvišjim standardom kakovosti, se prilagajamo in nenehno razvijamo. Z vlaganjem v raziskave in razvoj novih metod prispevamo k trajnostnemu razvoju in inovacijam.

8.2 Temeljne vrednote

Strokovnost: Zavezani smo k ohranjanju najvišjih standardov znanstvene natančnosti, inovativnosti in strokovnosti v vseh vidikih našega dela.

Integriteta: Delujemo pošteno, transparentno in etično v vsaki interakciji, odločitvi in prizadevanju.

Neodvisnost: Zagotavljamo nepristranskost in neodvisnost v našem delu ter odločitvah.

Sodelovanje: Spodbujamo interdisciplinarno sodelovanje, partnerstva in izmenjavo znanja za iskanje učinkovitih rešitev.

Odgovornost: Prezemamo odgovornost za svoja dejanja, rezultate in vpliv na družbo, okolje in javno zdravje.

Zanesljivost: Zavezani smo k zanesljivosti v našem delu in rezultatih.

Pripadnost: Skrbimo za pripadnost zaposlenih k zavodu in njegovim ciljem.

8.3 Vizija

V Republiki Sloveniji smo vodilni in mednarodno priznani javnozdravstveni in okoljski laboratorij, ki temelji na vrhunskem znanju, visoki tehnologiji in multidisciplinarnem pristopu.

9 STRATEŠKI CILJI NA KLJUČNIH PODROČJIH DELA

9.1 Strateški cilji na področju razvoja stroke

Razvoj stroke je ključen za izboljšanje strokovnosti in kakovosti storitev, ki jih NLZOH nudi. Cilji, kot so razvoj novih metod, širitev nabora analiz in izvajanje notranjih preverjanj, so predlagani za zagotavljanje najvišjih standardov ter konkurenčnosti na trgu.

Tabela 10 Strateški cilji na področju razvoja stroke

Organizacijska enota	Strateški cilj	Opis strateškega cilja	Pot strategije	Časovni okvir
UKL	Planiranje vzorčenja zdravil za potrebe redne kontrole kakovosti zdravil na podlagi ocene tveganja	Priprava in pregled letnih planov vzorčenja za potrebe redne kontrole kakovosti zdravil od vključno leta 2025 dalje. Letni plan vzorčenja na podlagi ocene tveganja predstavlja temelj za izboljšanje učinkovitosti procesa uradne kontrole kakovosti zdravil.	Izbrati ustrezne kriterije za pripravo letnega plana vzorčenja zdravil in jih implementirati v sistem kakovosti z ustreznimi zapisi. Z definiranimi odgovornostmi, kdo pripravi in odobri letni plan ter definiranim pregledom letnega plana vzorčenja zdravil.	31.12.2025
UKL	Nadgradnja raziskav negativnih ali mejnih rezultatov s področja analiznega preskušanja zdravil	V primeru negativnih izvidov redne kontrole kakovosti zdravil je zahteva JAZMP po vedno bolj poglobljenih raziskavah in strokovnem mnenju UKL.	Timska obravnava mejnih rezultatov/suma na OOS znotraj centra z načrtovanjem usmerjene raziskave. Vzpostavitev sodelovanja s strokovnjaki iz drugih centrov znotraj zavoda. Nadgradnja kompetenc analitikov s področja raziskav mejnih	2024-2029

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

Organizacijska enota	Strateški cilj	Opis strateškega cilja	Pot strategije rezultatov/suma na OOS.	Časovni okvir
CKA	Širitev nabora analiz, storitev	V skladu z zahtevami zakonodaje (novi parametri, področja) ter povpraševanja in potrebami na trgu se ustrezno uvedejo metode, analitika	Izvede se tržna raziskava in na tej osnovi predlog za izvajanje novih analiz (kjer je smiselno in finančno vzdržno)	2024-2029
CMA	Vpeljevanje novih metod, širitev akreditacije	Širimo nabor storitev in akreditirano dejavnost. Optimiziramo in razvijamo metode, ki so zanimive za raziskovalno dejavnost.	V skladu z zahtevami zakonodaje in glede na zahteve in potrebe naročnikov širimo nabor preiskav, po potrebi širimo akreditirano dejavnost po lokacijah	2024-2029
CMM	Vzpostavitev dislociranih enot CMM v bolnišnicah	Za večje in bolj oddaljene bolnišnice želimo vzpostaviti satelitne laboratorije, v katerih bi sprejemali vzorce, izvajali hitre teste s področja splošne in molekularne mikrobiologije, zaradi zagotavljanja enakih transportnih časov za vse naročnika in s tem zagotavljanje hitrejših rezultatov preiskav	Vzpostaviti dislocirane enote CMM v 3 bolnišnicah	2024-2026

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

Organizacijska enota	Strateški cilj	Opis strateškega cilja	Pot strategije	Časovni okvir
CMM	Razvoj molekularne mikrobiologije	Razvoj molekularne mikrobiologije je bistven za izvajanje hitre, pravočasne in točne diagnostike; je pomemben za vzpostavitev nacionalnih referenčnih laboratorijev, služi tudi kot podpora spremljanju odpornosti povzročiteljev bolezni ter molekularnemu epidemiološkemu sledenju.	Razvoj poteka preko razvojnih nalog, uspešno je potrebno realizirati 90% RN	2024-2029
CMM	Vzpostavitev Nacionalne mikrobiološke baze podatkov in vzpostavitev Centra za spremljanje odpornosti	Sodelovanje pri pripravi zakonodaje, ki to mogoča; razvoj učinkovite informacijske podpore; Vzpostavitev Nacionalne mikrobiološke podatkovne baze in Centra za spremljanje odpornosti	Sprejetje zakonodaje: ZNB, digitalizacija, vzpostavitev spletnega mesta, poslovnik CZSO, AMR strategija	2024-2029

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

Organizacijska enota	Strateški cilj	Opis strateškega cilja	Pot strategije	Časovni okvir
COZ	Nadgradnja strokovne komunikacije med centri	Usposabljanje kadra za razumevanje in prepoznavanje strokovnih potreb (razvoj novih aktivnosti in metod zaradi zahtev zakonodaje ali projektov) in priložnosti (potrebe države pri uradnih nadzorih, ocene tveganja za okolje in zdravje)	Vodji oddelkov skrbijo za krepitev sodelovanja med centri (usposabljanja znotraj oddelkov, med oddelki ter še posebej prenos informacij tj. usposabljanja med posameznimi centri).	2024-2029
COZ	Pridobivanje pooblastil in dovoljenj	Za izvajanje storitev na posameznih strokovnih področjih je v skladu z zakonodajo potrebno pridobiti in vzdrževati pooblastila in dovoljenja, pri čemer se tesno sodeluje s CKA in CMA vezano na zahteve zakonodaje po akreditiranih metodah	Vodje oddelkov COZ so odgovorni za prepoznavanje potreb po pridobivanju pooblastil in dovoljenj za strokovna področja svojega oddelka (vode, zrak, odpadki, emisije snovi, storitve za izvajanja uradnega nadzora e-tekočin, tobačnih in povezanih izdelkov, izvajanje analiz materialov v stiku s pitno vodo, vzpostavitev sistema za odobritev izdelkov, ki še niso predmet postopka notifikacije v skladu z ZOUTPI, izvajanje vseh ocen tveganja, med drugim tudi na področju živil, igrač,	2024-2029

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

Organizacijska enota	Strateški cilj	Opis strateškega cilja	Pot strategije	Časovni okvir
			kozmetike, izdelkov za potrošnike, okolje in zdravje,...) Ugotovitve COZ se neposredno nanašajo na razvoj aktivnosti/metod CKA in CMA, kar posamezna centra navajata pri svojih ciljih.	
NLZOH	Izboljšanje prepoznavnosti	Redno objavljanje mikrobioloških tematik na spletni strani, prenovitev spletne strani.	Določiti ekipo, ki bo skrbela za ažuriranje spletne strani v sodelovanju s PR službo	2024-2025
NLZOH	Krepitev znanstveno raziskovalnega dela	Znanstvene publikacije in projekti, sodelovanje med centri, z visokošolskimi organizacijami ter mednarodno sodelovanje	Delo na nivoju projektne skupine v sodelovanju s strokovnjaki posameznih področij - centrov. Organizacija strokovnih-znanstvenih srečanj, ohranitev stabilnega financiranja. Interni raziskovalni projekti.	stalna naloga
NLZOH	Poenotenje postopkov in procesov	Poenoteno delovanje, lažja organizacija dela, optimizacija porabe materialov in nadomeščanje kadra	Usklajevanje postopkov med lokacijami, vzpodbujanje večopravnosti osebja, zmanjševanje dokumentacije, bolj razumljivi, enoznačni postopki.	2024-2029

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

9.2 Strateški cilji na področju optimizacije organizacije dela

Optimizacija organizacije dela je namenjena povečanju učinkovitosti in zmanjšanju stroškov. Cilji vključujejo poenotenje procesov, digitalizacijo, racionalizacijo sistema vodenja kakovosti in izboljšanje notranje logistike. To omogoča boljšo izrabo virov in zmanjšanje administrativnih obremenitev.

Tabela 11 Strateški cilji na področju optimizacije organizacije dela

Organizacijska enota	Strateški cilj	Opis strateškega cilja	Pot strategije	Časovni okvir
NLZOH	Uvedba sprejemnih pisarn	Ureditev logistike, sprejem vzorcev in administracijo	Sprejem vzorcev za CKA, COZ, CMA. Ureditev sprejem in oddaja pošte ter obvladovanje preostalega dokumentnega gradiva skupno na eni lokaciji za vse centre	31.12.2025
NLZOH	Optimizacija notranje logistike, ki spada v sprejemne pisarne	Zagotoviti ustrezno učinkovito notranjo logistiko	Optimizacija prevozov in poti med lokacijami	31.12.2025
NLZOH	Uvedba skladiščnega poslovanja za vse OE	Skladiščno poslovanje z vodenjem zaloge za ves material vključno z računovodskimi evidencami	Uvedba skladiščnega poslovanja zahteva spremembo organizacije procesov, priprava internih aktov za identifikacijo in določanje potreb po materialu. (strokovni kader)Uvedba letnega procesa planiranja potreb materiala po vrsti in količini.	31.12.2025
COZ	Poenotenja poslovanja COZ, CKA in CMA	Komunikacija s strankami , ponudbe ter pogodbe se v celoti prenesejo iz CKA in CMA le na COZ	Prekinitev dvotirnega izdajanja ponudb in dvotirnih cenikov.	2024-2029

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

Organizacijska enota	Strateški cilj	Opis strateškega cilja	Pot strategije	Časovni okvir
NLZOH	Optimizacija izrabe službenih avtomobilov	Racionalizacija časa namenjenega izpolnjevanju in zaključevanju potnih nalogov ter optimalne izrabe službenih avtomobilov	Uporaba programa "NLZOH potni nalogi" ali katerega drugega.	31.12.2025
NLZOH	Vzpostavitev nabavne službe	Optimizacija nabavne službe	Centralizacije nabave. Nabavna služba zajema evidenčna naročila, JR.	31.12.2028
CKA	Optimizacija metod na CKA	Glede na število vzorcev/letno in s tem povezanimi stroški se izvede optimizacija metod	Pristopiti k optimiranju metod	31.12.2024
CKA	Izvajanje notranjih preverjanj (T in V)	Izvajanje notranjih preverjanj opreme na lokaciji, kjer so pogoji primerni. Na ta način zmanjšamo frekvenco zunanjih kalibracij.	Vpeljati izvajanje notranjih preverjanj opreme	31.12.2024
CKA	Pregled reagentov v Orbitalims	Vnos in pregled vseh reagentov na CKA, da se zagotovi vpogled vsem uporabnikom CKA, z namenom zmanjšanja stroškov kemikalij in reagentov	Izvede se vnos in pregled vseh reagentov na CKA, ter se zagotovi vpogled v bazo vsem uporabnikom CKA	2024-2025
CKA	Reorganizacija delovnih skupin za izboljšanje nadomeščanja	Vodja OKA MB in SK OKA MB bosta sodelovala z vodji laboratorijev za boljšo organizacijo		31.12.2025

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

9.3 Strateški cilji na področju kadrovanja, izobraževanja in razvoja zaposlenih

Cilji na področju kadrovanja, izobraževanja in razvoja zaposlenih so namenjeni zagotavljanju visoko usposobljenih in motiviranih kadrov. Izobraževanje in usposabljanja izboljšujejo strokovnost, medtem ko pobude za družini prijazno okolje in promocijo dela med mladimi pomagajo privabiti in obdržati talentirane posameznike.

Tabela 12: Strateški cilji na področju kadrovanja, izobraževanja in razvoja zaposlenih

Organizacijska enota	Strateški cilj	Opis strateškega cilja	Pot strategije	Časovni okvir
NLZOH	Posodobitev sistemizacije delovnih mest	V sistemizacijo delovnih mest dodati nove, primerne smeri izobrazbe	Preveriti in vključiti nove, primerne smeri izobrazbe, da bi razširili nabor potencialnih kandidatov za delovna mesta	31.12.2024
NLZOH	Vzpostavitev optimalnega kompetenčnega modela	Kompetence glede na delovna mesta	Pregled sprejetega kompetenčnega modela in določiti kompetence glede delovnega procesa	31.12.2025
NLZOH	Uvedba letnih razgovor	Usposobiti zaposlene, ki bodo vodili letne razgovore	Sprejeti pravilnik za letne razgovore	31.12.2025
NLZOH	Kadrovske razvojne naloge	Zaposlitev strokovnega sodelavca za kadrovske zadeve	Kompetenčni model, uvedba letnih razgovorov, usposabljanje zaposlenih, anketo zadovoljstva zaposlenih v zdravstvu...	31.12.2024
NLZOH	Uvedba enotne ankete o zadovoljstvu zaposlenih v zdravstvu	Uporabiti enako anketo, kot vsi zdravstveni zavodi	Spremljati organizacijsko klimo zaposlenih, ugled, vrednote, procese.	31.12.2025

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

Organizacijska enota	Strateški cilj	Opis strateškega cilja	Pot strategije	Časovni okvir
NLZOH	Skrb za raziskovalni kader	Povečanje števila doktorjev znanosti, raziskovalcev, ki izpolnjujejo kriterije za vodje ARIS projektov,	Krepitev motivacije, krepitev podpore vodstva na različnih nivojih hierarhije, osveščanje zaposlenih o pomenu znanstveno raziskovalne dejavnosti. Primerna kadrovska politika	kontinuirano

9.4 Strateški cilji na področju kakovosti in varnosti

Kakovost in varnost sta temeljni vrednoti v delovanju NLZOH. Cilji na tem področju zagotavljajo, da se postopki in metode nenehno izboljšujejo ter so v skladu z najvišjimi standardi, kar zmanjšuje tveganja in povečuje zaupanje strank.

Tabela 13: Strateški cilji na področju kakovosti in varnosti

Organizacijska enota	Strateški cilj	Opis strateškega cilja	Pot strategije	Časovni okvir
NLZOH	Racionalizacija sistema vodenja kakovosti	Posodobitev procesov z namenom optimizacije delovnega časa	Uveljavitev krovnih postopkov, ukinitvev razpršenih postopkov z isto vsebino	2024-2029
CKA, CMA in COZ	Uvedba enotnega poročanja rezultatov za CKA, CMA in COZ	Poenoteno poročanje rezultatov za vse centre	Uskladitev predlogov za poročanje, upoštevanje usmeritev Slovenske akreditacije	stalno

9.5 Strateški cilji na področju obvladovanja poslovanja

Cilji na področju obvladovanja poslovanja so usmerjeni v doseganje finančne stabilnosti in učinkovite rabe virov. Vključujejo ukrepe za izboljšanje notranje logistike, centralizacijo nabave, digitalizacijo poslovnih procesov in zmanjšanje stroškov, kar zagotavlja boljše poslovne rezultate in trajnostno rast.

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

Tabela 14 Strateški cilji na področju obvladovanja poslovanja

Organizacijska enota	Strateški cilj	Opis strateškega cilja	Pot strategije	Časovni okvir
NLZOH	Ohranitev likvidnosti	Zagotavljanje stabilnega likvidnostnega stanja za sprotno poravnavanje obveznosti	Spremljanje likvidnih sredstev, okrepitev izterjav, prioritizacija obveznosti	Kontinuirano
NLZOH	Uravnoteženo poslovanje	Zagotovitev uravnoteženega poslovanja NLZOH	Izvedba sanacijskih ukrepov iz Sanacijskega programa 2023, spremljanje finančnih kazalnikov, optimizacija stroškov. Vsi centri morajo poslovati pozitivno	2024-2029
NLZOH	Povečanje prihodkov iz projektov in novih strank	Pridobivanje sredstev iz projektov in raziskovalnih nalog. Povečanje prihodkov s pridobivanjem novih strank in širjenjem na nove trge	Aktivno sodelovanje v pridobivanju projektov, trženje raziskovalnih storitev	2024-2029

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

9.6 Strateški cilji na področju informatike in digitalizacije

Tabela 15: Strateški cilji na področju informatike in digitalizacije

Organizacijska enota	Strateški cilj	Opis strateškega cilja	Pot strategije	Časovni okvir
COZ	Informacijska podpora proračunskim uporabnikom s katerimi imamo sklenjeno pogodbo	Nadgradnja procesov in aplikacije za izpolnjevanje obveznosti NLZOH, MPV, ZIRS, UVHVVR in tobačnih, ter povezanih izdelkov.	Analiza, razvoj, implementacija	31.12.2029
COZ	razvoj Orbita Mobile	nadaljevanje uvajanja Orbita Mobile v oddelke COZ (OOV, OPPVOT, OZHPVOA)	Analiza, razvoj, implementacija	31.12.2029
COZ	razvoj DDD Orbita Online	nadaljevanje razvoja DDD Orbita Online in predaja v uporabo	Analiza, razvoj, implementacija	31.12.2025
CMM	Digitalizacija naročanja preiskav	Vključitev novih uporabnikov na online naročanje preiskav	Lokalni pristop, bolnišnice, ZD, druge stranke	30.06.2025
NLZOH	Upravljanje laboratorijske opreme	Na osnovi posnetka stanja uvesti enotno rešitev za upravljanje laboratorijske opreme vseh centrov	Pilotni projekt razvoja nove aplikacijske podpore laboratorijem	30.06.2027
SSS	Prenova sporočilnega sistema	Nadgradnja ali menjava obstoječega sistema e-pošte	Analiza zahtev in možnosti, izbira rešitve, implementacija	31.12.2026

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

Organizacijska enota	Strateški cilj	Opis strateškega cilja	Pot strategije	Časovni okvir
NLZOH	Digitalizacija poslovnih procesov	Popolna digitalizacija internih obrazcev, poenotenje, poenostavitev, odstranitev podvojenih in nepotrebnih podatkov	Popis in analiza procesov, optimizacija, razvoj, postopna implementacija, validacija	31.12.2027
NLZOH	Avtomatizacija prenosa podatkov	Integracija analizatorjev z LIMS	Vzporedni razvoj z novim LIMS	30.06.2028
NLZOH	Nadzor laboratorijskega okolja	Enotna infrastruktura za nadzor laboratorijskega okolja (temperatura hladilnikov...) in enotna kontrola pristopa	Popis in analiza procesov, optimizacija, razvoj, postopna implementacija, validacija.	31.12.2028
NLZOH	Prenova procesov in informacijske podpore laboratorijev	Poenotenje, standardizacija, konsolidacija metod. Razvoj informacijske podpore.	Analiza procesov in infrastrukture, prenova procesov, razvoj nove aplikacije, validacija, uvedba.	31.12.2029
SSS	Povečanje kibernetске varnosti	Krepitev informacijske varnosti, odpornosti, razpoložljivosti, sledenje varnostnim standardom	Proces neprestanega odzivanja na varnostne grožnje	31.12.2029
NLZOH	Prenova spletne strani	Prijazno in uporabno za uporabnika	Pregled in prilagoditev vsebine	31.12.2026

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

9.7 Strateški cilji na področju investicij

Tabela 16: Strateški cilji na področju investicij

Organizacijska enota	Strateški cilj	Opis strateškega cilja	Pot strategije	Časovni okvir
NLZOH	Gradnja trajnostnih laboratorijskih prostorov v Mariboru	Pridobitev sodobnih prostorov, ki bi ustrezali sodobnim laboratorijskim standardom, zagotavljanje ustreznih delovnih prostorov in izboljšanje delovnih pogojev zaposlenim, predstaviti se kot primer dobre prakse izgradnje energetske učinkovite in trajnostno naravnane zgradbe.	Pridobitev projektnih pogojev, soglasij, gradbenega dovoljenja, izdelava PZI in IP, dobava in montaža opreme, pridobitev uporabnega dovoljenja	2024-2029

9.8 Povzetek – zbir strateških ciljev po organizacijskih enotah

Tabela 17: Zbir strateških ciljev po organizacijskih enotah

Št. cilja	Organizacijska enota	Naziv cilja
1	CKA	Izvajanje notranjih preverjanj (T in V)
2	CKA	Optimizacija metod na CKA
3	CKA	Pregled reagentov v OrbitaLims
4	CMM	Vzpostavitev dislociranih enot CMM v bolnišnicah
5	CMM	Razvoj molekularne mikrobiologije
6	CMA	Vpeljevanje novih metod, širitev akreditacije

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

Št. cilja	Organizacijska enota	Naziv cilja
7	UKL	Planiranje vzorčenja zdravil za potrebe redne kontrole kakovosti zdravil na podlagi ocene tveganja
8	CKA	Širitev nabora analiz, storitev
9	COZ	Poenotenja poslovanja COZ, CKA in CMA.
10	NLZOH	Izboljšanje prepoznavnosti
11	NLZOH	Optimizacija notranje logistike, ki spada v sprejemne pisarne
12	NLZOH	Racionalizacija sistema vodenja kakovosti
13	CKA, CMA IN COZ	Uvedba enotnega poročanja rezultatov za CKA, CMA in COZ
14	NLZOH	Uravnoteženo poslovanje
15	NLZOH	Ohranitev likvidnosti
16	NLZOH	Povečanje prihodkov iz projektov in novih strank
17	NLZOH	Vzpostavitev nabavne službe
18	UKL	Nadgradnja raziskav negativnih ali mejnih rezultatov s področja analiznega preskušanja zdravil
19	CMM	Vzpostavitev Nacionalne mikrobiološke baze podatkov in vzpostavitev Centra za spremljanje odpornosti
20	COZ	Nadgradnja strokovne komunikacije med centri
21	COZ	Pridobivanje pooblastil in dovoljenj
22	NLZOH	Krepitev znanstveno raziskovalnega dela
23	NLZOH	Poenotenje postopkov in procesov
24	NLZOH	Uvedba sprejemnih pisarn
25	NLZOH	Uvedba skladiščnega poslovanja za vse OE
26	NLZOH	Optimizacija izrabe službenih avtomobilov
27	CKA	Reorganizacija delovnih skupin za izboljšanje nadomeščanja
28	NLZOH	Posodobitev sistemizacije delovnih mest
29	NLZOH	Vzpostavitev optimalnega kompetenčnega modela
30	NLZOH	Uvedba letnih razgovor
31	NLZOH	Kadrovske razvojne naloge

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

Št. cilja	Organizacijska enota	Naziv cilja
32	NLZOH	Uvedba enotne ankete o zadovoljstvu zaposlenih v zdravstvu
33	NLZOH	Skrb za raziskovalni kader
34	COZ	Informacijska podpora proračunskim uporabnikom s katerimi imamo sklenjeno pogodbo
35	COZ	razvoj Orbita Mobile
36	COZ	razvoj DDD Orbita Online
37	CMM	Digitalizacija naročanja preiskav
38	NLZOH	Upravljanje laboratorijske opreme
39	SSS	Prenova sporočilnega sistema
40	NLZOH	Digitalizacija poslovnih procesov
41	NLZOH	Avtomatizacija prenosa podatkov
42	NLZOH	Nadzor laboratorijskega okolja
43	NLZOH	Prenova procesov in informacijske podpore laboratorijev
44	SSS	Povečanje kibernetске varnosti
45	NLZOH	Prenova spletne strani
46	NLZOH	Gradnja trajnostnih laboratorijskih prostorov v Mariboru

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

9.9 Povezovanje strateških ciljev in strateških področij

Tabela 18: Povezovanje strateških ciljev in strateških področij

Cilj	Razvoj stroke	Optimizacija organizacije dela	Kadrovanje izobraževanje in razvoj zaposlenih	Kakovost in varnost	Obvladovanje poslovanja	Investicije	Informatika in digitalizacija
Izvajanje notranjih preverjanj (T in V)	X	X		X			
Optimizacija metod na CKA	X	X		X			
Pregled reagentov v OrbitaLims		X		X			
Vzpostavitev dislociranih enot CMM v bolnišnicah	X						
Razvoj molekularne mikrobiologije	X			X			
Vpeljevanje novih metod, širitev akreditacije	X			X			
Planiranje vzorčenja zdravil za potrebe redne kontrole kakovosti zdravil na podlagi ocene tveganja	X						
Širitev nabora analiz, storitev	X			X		X	
Poenotenja poslovanja COZ, CKA in CMA.		X					
Izboljšanje prepoznavnosti	X						
Optimizacija notranje logistike, ki spada v sprejemne pisarne		X			X		

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

Cilj	Razvoj stroke	Optimizacija organizacije dela	Kadrovanje izobraževanje in razvoj zaposlenih	Kakovost in varnost	Obvladovanje poslovanja	Investicije	Informatika in digitalizacija
Racionalizacija sistema vodenja kakovosti	X	X		X			
Uvedba enotnega poročanja rezultatov za CKA, CMA in COZ		X		X			
Uravnoteženo poslovanje					X		
Ohranitev likvidnosti					X		
Povečanje prihodkov iz projektov in novih strank					X		
Vzpostavitev nabavne službe		X			X		
Nadgradnja raziskav negativnih ali mejnih rezultatov s področja analiznega preskušanja zdravil	X			X			
Vzpostavitev Nacionalne mikrobiološke baze podatkov in vzpostavitev Centra za spremljanje odpornosti	X					X	X
Nadgradnja strokovne komunikacije med centri	X	X		X			
Pridobivanje pooblastil in dovoljenj	X			X			
Krepitev znanstveno raziskovalnega dela	X		X				
Poenotenje postopkov in procesov	X				X		
Uvedba sprejemnih pisarn		X			X		

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

Cilj	Razvoj stroke	Optimizacija organizacije dela	Kadrovanje izobraževanje in razvoj zaposlenih	Kakovost in varnost	Obvladovanje poslovanja	Investicije	Informatika in digitalizacija
Uvedba skladiščnega poslovanja za vse OE		X			X		
Optimizacija izrabe službenih avtomobilov		X			X		
Reorganizacija delovnih skupin za izboljšanje nadomeščanja		X			X		
Posodobitev sistemizacije delovnih mest			X		X		
Vzpostavitev optimalnega kompetenčnega modela	X	X	X		X		
Uvedba letnih razgovor		X	X				
Kadrovske razvojne naloge			X		X		
Uvedba enotne ankete o zadovoljstvu zaposlenih v zdravstvu			X				
Skrb za raziskovalni kader			X				
Informacijska podpora proračunskim uporabnikom s katerimi imamo sklenjeno pogodbo							X
razvoj Orbita Mobile	X						X
razvoj DDD Orbita Online	X						X
Digitalizacija naročanja preiskav						X	X

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

Cilj	Razvoj stroke	Optimizacija organizacije dela	Kadrovanje izobraževanje in razvoj zaposlenih	Kakovost in varnost	Obvladovanje poslovanja	Investicije	Informatika in digitalizacija
Upravljanje laboratorijske opreme					X		X
Prenova sporočilnega sistema		X					X
Digitalizacija poslovnih procesov		X			X		X
Avtomatizacija prenosa podatkov						X	X
Nadzor laboratorijskega okolja					X		X
Prenova procesov in informacijske podpore laboratorijev						X	X
Povečanje kibernetске varnosti					X	X	X
Prenova spletne strani						X	X
Gradnja trajnostnih laboratorijskih prostorov v Mariboru						X	

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

9.10 Terminski plan realizacije strateških ciljev

Terminski plan realizacije posameznega cilja prikazuje spodnja tabela. Večina ciljev je kompleksnih in bo njihova realizacija potekala skozi več let ali pa predstavljajo stalno nalogo.

Tabela 19: Terminski plan realizacije strateških ciljev

Cilj	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Izvajanje notranjih preverjanj (T in V)	X					
Optimizacija metod na CKA	X					
Pregled reagentov v OrbitaLims	X	X				
Vzpostavitev dislociranih enot CMM v bolnišnicah	X	X	X			
Razvoj molekularne mikrobiologije	X	X	X	X	X	X
Vpeljevanje novih metod, širitev akreditacije	X	X	X	X	X	X
Planiranje vzorčenja zdravil za potrebe redne kontrole kakovosti zdravil na podlagi ocene tveganja	X	X				
Širitev nabora analiz, storitev	X	X	X	X	X	X
Poenotenja poslovanja COZ, CKA in CMA.	X	X	X	X	X	X
Izboljšanje prepoznavnosti	X	X				
Optimizacija notranje logistike, ki spada v sprejemne pisarne	X	X				
Racionalizacija sistema vodenja kakovosti	X	X	X	X	X	X
Uvedba enotnega poročanja rezultatov za CKA, CMA in COZ	X	X	X	X	X	X
Uravnoteženo poslovanje	X	X	X	X	X	X
Ohranitev likvidnosti	X	X	X	X	X	X
Povečanje prihodkov iz projektov in novih strank	X	X	X	X	X	X
Vzpostavitev nabavne službe	X	X	X	X	X	
Nadgradnja raziskav negativnih ali mejnih rezultatov s področja analiznega preskušanja zdravil	X	X	X	X	X	X
Vzpostavitev Nacionalne mikrobiološke baze podatkov in vzpostavitev Centra za spremljanje odpornosti	X	X	X	X	X	X
Nadgradnja strokovne komunikacije med centri	X	X	X	X	X	X
Pridobivanje pooblastil in dovoljenj	X	X	X	X	X	X

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

Cilj	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Krepitev znanstveno raziskovalnega dela	X	X	X	X	X	X
Poenotenje postopkov in procesov	X	X	X	X	X	X
Uvedba sprejemnih pisarn	X	X				
Uvedba skladiščnega poslovanja za vse OE	X	X				
Optimizacija izrabe službenih avtomobilov	X	X				
Reorganizacija delovnih skupin za izboljšanje nadomeščanja	X	X				
Posodobitev sistemizacije delovnih mest	X					
Vzpostavitev optimalnega kompetenčnega modela	X	X				
Uvedba letnih razgovor	X	X				
Kadrovske razvojne naloge	X					
Uvedba enotne ankete o zadovoljstvu zaposlenih v zdravstvu	X	X				
Skrb za raziskovalni kader	X	X	X	X	X	X
Informacijska podpora proračunskim uporabnikom s katerimi imamo sklenjeno pogodbo	X	X	X	X	X	X
razvoj Orbita Mobile	X	X	X	X	X	X
razvoj DDD Orbita Online	X	X				
Digitalizacija naročanja preiskav	X	X				
Upravljanje laboratorijske opreme	X	X	X	X		
Prenova sporočilnega sistema	X	X	X			
Digitalizacija poslovnih procesov	X	X	X	X		
Avtomatizacija prenosa podatkov	X	X	X	X	X	
Nadzor laboratorijskega okolja	X	X	X	X	X	
Prenova procesov in informacijske podpore laboratorijev	X	X	X	X	X	X
Povečanje kibernetске varnosti	X	X	X	X	X	X
Prenova spletne strani	X	X	X			
Gradnja trajnostnih laboratorijskih prostorov v Mariboru	X	X	X	X	X	X

Strateški razvojni načrt NLZOH 2024-2029

Z realizacijo načrtovanih strateških ciljev želimo vplivati na celovito delovanje NLZOH, predvsem želimo doseči:

- Zadovoljne uporabnike, preko izboljšanje strokovnosti in kakovosti storitev, kot so izvajanje notranjih preverjanj in širitev nabora analiz.
- Razvoj in implementacijo naprednih metod, kot so razvoj molekularne mikrobiologije in vzpostavitev dislociranih enot CMM v bolnišnicah.
- Zadovoljne in visoko usposobljene zaposlene, preko izobraževanj zaposlenih za povečanje strokovnosti ter povečanja zavzetosti zaposlenih.
- Kakovostno in varno izvedbo storitev.
- Digitalizacijo in avtomatizacijo prenosa podatkov.
- Zadostno prostorsko infrastrukturo.
- Finančno stabilnost.

S temi cilji NLZOH stremi k nenehnemu izboljševanju svojih storitev, učinkovitemu poslovanju ter zagotavljanju varnosti in kakovosti za vse svoje stranke.

10 ZAKLJUČEK

V NLZOH smo skozi proces priprave Strateškega razvojnega načrta 2024 – 2029 zelo smelo in pogumno zastavili 50 strateških ciljev na šestih pomembnih strateških področjih in s tem zajeli celotno delovanje zavoda. Število ciljev po strateških področjih je naslednje:

Razvoj stroke – 12 ciljev

Optimizacija organizacije dela – 10 ciljev

Kadrovanje, izobraževanje in razvoj zaposlenih – 6 ciljev

Kakovost in varnost – 2 cilja

Obvladovanje poslovanja – 3 cilji

Informatika in digitalizacija – 12 ciljev

Investicije – 1 cilj

Menimo, da bodo cilji omogočili dokaj enakomeren strateški razvoj NLZOH, kajti strateški cilji in strateška področja delovanja naslavlja štiri najpomembnejše vidike: vidik strank, vidik zaposlenih, vidik poslovanja ter vidik investiranja v sodobno infrastrukturo in tehnologijo.

Ta strateški načrt postavlja jasne cilje in ukrepe za obdobje 2024-2029, s poudarkom na trajnostnem razvoju, inovacijah in izboljšanju kakovosti storitev. Zavod se zavezuje k nenehnemu napredku in prilagajanju novim izzivom, da bi ostal vodilna institucija na področju javnega zdravstva, varovanja okolja in varnosti hrane v Sloveniji in širše. S skupnimi prizadevanji bomo zagotovo dosegli zastavljene cilje in še naprej zagotavljali vrhunske storitve za dobrobit vseh.

Zavedamo se, da implementacija Strateškega razvojnega načrta ni zgolj seštevek posameznih dogodkov, temveč je proces, ki bo potekal v luči vseh štirih zgoraj omenjenih perspektiv. Proces strateškega managementa, kot se bo izvajal v NLZOH, bo zagotavljal dosledno uresničevanje zastavljenih ciljev in trajnostno rast zavoda.

NLZOH

Direktorica

Dr. Romana MARTINČIČ