



REPUBLIKA SLOVENIJA  
**MINISTRSTVO ZA ZDRAVJE**

**NACIONALNA STRATEGIJA**  
**ZA UPRAVLJANJE IN RAZVOJ ZDRAVSTVENIH**  
**DELAVCEV IN ZDRAVSTVENIH SODELAVCEV V**  
**SISTEMU ZDRAVSTVENEGA VARSTVA,**  
**2025 - 2035**

STRATEGIJA ZDZS 2025–2035

## Kazalo

<b>Pregled kratic</b> .....	<b>4</b>
<b>Opredelitev izrazov</b> .....	<b>6</b>
<b>Ključni povzetek</b> .....	<b>8</b>
<b>1. Uvod</b> .....	<b>9</b>
<b>2. Demografski in sistemski izzivi zdravstvenega sistema v Sloveniji</b> .....	<b>9</b>
2. 2. Slovenija v luči mednarodnih primerjav in globalnih izzivov .....	10
<b>3. Opravljanje zdravstvene dejavnosti</b> .....	<b>12</b>
3. 1. Glavne poklicne skupine .....	12
3. 2. Pregled po regijah .....	15
3. 3. Zastopanost po spolu .....	15
3. 4. Zastopanost po starosti.....	15
3. 5. Kadri v zdravstvu iz tujine.....	16
3. 6. Bolniške odsotnosti.....	16
3. 7. Odločitev za poklic v zdravstvu.....	16
<b>4. Trenutno stanje in projekcije</b> .....	<b>17</b>
4. 1. Neskladje med ponudbo kadra in potrebami zdravstvenega sistema .....	17
4. 2. Prihajajoča generacijska vrzel in spreminjajoča se struktura potreb .....	18
4. 3. Analiza vzorcev odhodov zdravstvenih kadrov 2023–2024 .....	18
4. 4. Dostopnost in strukturne omejitve za razvoj celostnega kadrovskega sistema .....	20
4. 5. Kaj lahko sklepamo glede na demografske podatke? .....	21
4. 6. Spremembe delovanja strokovnjakov v zdravstvu s prepletom znanj in spretnosti .....	23
<b>5. Vizija, vrednote in načela ter nameni</b> .....	<b>24</b>
5. 1. Vizija .....	24
5. 2. Vrednote.....	25
5. 3. Načela.....	26
5. 4. Nameni .....	28
5. 5. SWOT analiza Strategije ZDZS 2025–2035 .....	29
<b>6. Strateški cilji in aktivnosti</b> .....	<b>30</b>
6. 1. Strateški cilji STRATEGIJA ZDZS 2025-2035 .....	31
<b>7. Kazalniki uspešnosti strategije</b> .....	<b>67</b>

<b>8. Zaključek .....</b>	<b>68</b>
<b>9. Priloge .....</b>	<b>69</b>

## Kazalo tabel

<i>Tabela 1: Število delavcev po poklicih opredeljenih v Odredbi o seznamu poklicev za zdravstveno dejavnost</i> .....	13
Tabela 2: Vrednote STRATEGIJA ZDZS 2025-2035 .....	25
Tabela 3: Načela STRATEGIJA ZDZS 2025-2035 .....	26
Tabela 4: SWOT analiza sprejema strategije ZDZS 2025–2035 .....	29

## Kazalo slik

Slika 1: Vzводи politike za oblikovanje trga dela v zdravstvu.....	10
Slika 2: Prikaz stopnje zaposlenosti v zdravstvenem in socialnem sektorju v zadnjih dveh desetletjih v EU državah. ....	11
Slika 3: Starostna struktura odhajajočih iz poklica.....	19
Slika 4: Število odhodov – relativno glede na številčnost poklica.....	19
Slika 5: Raziskovanje vzrokov za odhod iz poklica.....	20
Slika 6: Primerjalni prikaz števila medicinskih sester v evropskih državah, 2017 in 2022.....	22
Slika 7: Cilji trajnostnega razvoja na področju kadrovskih virov v zdravstvu .....	30

## Pregled kratic

CKZ/ZVC	center za krepitev zdravja/zdravstvenovzgojni center
CPI	Center RS za poklicno izobraževanje
CRP	Cilji raziskovalni program
Direktiva 2005/36/ES	Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta 2005/36/ES z dne 7. septembra 2005 o priznavanju poklicnih kvalifikacij
DSO	dom starejših občanov
ESS+	Evropski socialni sklad
EU	Evropska Unija
FTE	full-time equivalent/ekvivalent polnega delovnega časa
JZZ	javni zdravstveni zavod
LZS	Lekarniška zbornica Slovenije
MDDSZ	Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti
MSP	Ministrstvo za solidarno prihodnost
MVI	Ministrstvo za vzgojo in izobraževanje
MVZI	Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije
MZ	Ministrstvo za zdravje
NIJZ	Nacionalni inštitut za javno zdravje
NOO	Načrt za okrevanje in odpornost
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development / Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj
RIZDDZ	Register izvajalcev zdravstvene dejavnosti in delavcev v zdravstvu
RS	Republika Slovenija
SVZ	socialnovarstveni zavodi
TPO	temeljni postopki oživljanja
WHO/SZO	World Health Organization/Svetovna zdravstvena organizacija
ZD	Zdravstveni dom
ZdrZZ	Združenje zdravstvenih zavodov Slovenije
ZDZS	Zdravstveni delavci in zdravstveni sodelavci
ZFS	Združenje fizioterapevtov Slovenije

ZLD-1	Zakon o lekarniški dejavnosti
ZNUNBZ	Zakon o nujnih ukrepih za zaježitev širjenje in blaženja posledic nalezljive bolezni COVID-19 na področju zdravstva
ZNUPZ	Zakon o nujnih ukrepih na področju zdravstva
ZPacP	Zakon o pacientovih pravicah
ZRSZ	Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje
ZZBNS	Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije – Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije
ZZDej	Zakon o zdravstveni dejavnosti
ZZDej-N	Novela Zakona o zdravstveni dejavnosti
ZZdrS	Zakon o zdravniški službi
ZZS	Zdravniška zbornica Slovenije
ZZVZZ	Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju
ZZZS	Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

## Opredelitev izrazov

### Pacient

Pacient je bolnik oziroma drug uporabnik zdravstvenih storitev v odnosu do zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev oziroma izvajalcev zdravstvene dejavnosti ne glede na svoje zdravstveno stanje.<sup>1</sup>

### Izvajalec zdravstvene dejavnosti

Izvajalci zdravstvene dejavnosti so pravne in fizične osebe, ki imajo dovoljenje Ministrstva za zdravje za opravljanje zdravstvene dejavnosti, kot je določeno v Zakonu o zdravstveni dejavnosti.<sup>2</sup>

### Zdravstveni delavci

Zdravstveni delavci so vsi tisti delavci, ki so pridobili srednjo strokovno, srednjo poklicno, višjo strokovno, dodiplomsko ali podiplomsko izobrazbo zdravstvenega področja oziroma študijskega področja in opravili strokovni izpit na Ministrstvu za zdravje (v nadaljnjem besedilu: MZ) ali izvajalcih, ki jih je pooblastilo MZ. Izjema so magistri farmacije, ki strokovni izpit opravljajo na Fakulteti za farmacijo Univerze v Ljubljani. Izjema pri strokovnih izpiti pa so diplomirane medicinske sestre in diplomirane babice, ki so opravile izobraževanje v skladu z Direktivo Evropskega parlamenta in Sveta 2005/36/ES z dne 7. septembra 2005 o priznavanju poklicnih kvalifikacij (UL L št. 255 z dne 30. 9. 2005, str. 22), zadnjič spremenjeno z Direktivo 2013/55/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 20. novembra 2013 o spremembi Direktive 2005/36/ES o priznavanju poklicnih kvalifikacij in Uredbe (EU) št. 1024/2012 o upravnem sodelovanju prek informacijskega sistema za notranji trg (uredba IMI) (UL L št. 354 z dne 28. 12. 2013, str. 132)<sup>3</sup>.

### Zdravstveni sodelavci

Zdravstveni sodelavci so vsi tisti delavci, ki nimajo izobrazbe zdravstvenega področja oziroma študijskega področja, v zdravstvu pa zasedajo delovna mesta zdravstvenih sodelavcev (primer: logopedi, psihologi, biologi in podobno). V ta namen morajo imeti opravljen strokovni izpit na MZ.<sup>4</sup> Izjema pri strokovnih izpiti so zdravstveni administrativni sodelavci. Zdravstveni sodelavci so: laboratorijski sodelavec I v zdravstveni dejavnosti, laboratorijski sodelavec II v zdravstveni dejavnosti, logoped v zdravstveni dejavnosti, specialni in rehabilitacijski pedagog v zdravstveni dejavnosti, psiholog v zdravstveni dejavnosti, dietetik v zdravstveni dejavnosti, socialni delavec v zdravstveni dejavnosti, medicinski fizik, kemijskih tehnik, kineziolog v zdravstveni dejavnosti in zdravstveni administrativni sodelavec.<sup>5</sup>

### Kadri v zdravstvu

So vsi posamezniki, ki delujejo na področju zdravstvene oskrbe. Izraz v tem dokumentu združuje zdravstvene delavce in zdravstvene sodelavce.

---

<sup>1</sup> Zakon o zdravstveni dejavnosti (ZZDej). (1992). *Uradni list RS*, št. 23/05 – uradno prečiščeno besedilo, 15/08 – ZPacP, 23/08, 58/08 – ZZdrS-E, 77/08 – ZDZdr, 40/12 – ZUJF, 14/13, 88/16 – ZdZPZD, 64/17, 1/19 – odl. US, 73/19, 82/20, 152/20 – ZZUOOP, 203/20 – ZIUPOPdVE, 112/21 – ZNUPZ, 196/21 – ZDOsk, 100/22 – ZNUZSZS, 132/22 – odl. US, 141/22 – ZNUNBZ, 14/23 – odl. US, 84/23 – ZDOsk-1 in 102/24 – ZZKZ. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO214>

<sup>2</sup> Odredba o določitvi enotne definicije ključnih pojmov v zdravstvu. (2014). *Uradni list RS*, št. 40/14 in 13/25. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ODRE2192>

<sup>3</sup> Odredba o določitvi enotne definicije ključnih pojmov v zdravstvu. (2014). *Uradni list RS*, št. 40/14 in 13/25. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ODRE2192>

<sup>4</sup> Odredba o določitvi enotne definicije ključnih pojmov v zdravstvu. (2014). *Uradni list RS*, št. 40/14 in 13/25. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ODRE2192>

<sup>5</sup> Odredba o seznamu poklicev za zdravstveno dejavnost. (2022). *Uradni list RS*, št. 11/22 in 90/24. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ODRE2771>

## Zdravstvena storitev

Zdravstvene storitve so opravila ali posegi v okviru zdravstvene oskrbe pacienta, ki jo v okviru zdravstvene dejavnosti opravi zdravstveni delavec. Zdravstveno storitev izvaja izvajalec za pacienta z namenom neposrednega ali posrednega izboljšanja ali vzdrževanja zdravlja pacienta.<sup>6</sup>

## Vrste zdravstvenih storitev

Vrsta zdravstvene storitve je ena ali več zdravstvenih storitev, ki ima preventivni, diagnostični, terapevtski ali rehabilitacijski namen in ki jo opravi zdravnik, drug zdravstveni delavec ali zdravstveni sodelavec in se izvaja v okviru stika pri obravnavi pacienta. Vrsto zdravstvene storitve izvaja izvajalec za pacienta z namenom neposrednega ali posrednega izboljšanja ali vzdrževanja zdravlja pacienta.<sup>78</sup>

## Zdravstvena oskrba

Zdravstvena oskrba je oskrba, kot jo določa Zakon o pacientovih pravicah.<sup>9</sup>

## Prilagoditev kompetenc in razporeditev nalog (skill-mix)<sup>10</sup>

Prilagajanje in prerazporeditev kompetenc, vlog in nalog med kadri v zdravstvu z namenom izboljšanja oskrbe, optimizacije delovnih procesov in spodbujanja interdisciplinarnega sodelovanja v odziv na spreminjajoče se potrebe pacientov.

## Prenos in deljenje nalog<sup>11</sup>

Task shifting Prenos nalog (task shifting) in deljenje nalog (task sharing) sta podkategoriji prilagoditev kompetenc in razporeditev nalog (skill-mixa). Gre za prenos ali delitev specifičnih nalog in odgovornosti z ene poklicne skupine na drugo, z namenom povečanja dostopnosti zdravstvenih storitev, razbremenitve določenih strokovnjakov ter zagotavljanja celovite in integrirane oskrbe pacientov.

## Simulacija in simulirano učenje

Simulacija je tehnika, ki nadomesti ali okrepi resnične izkušnje z vodeno izkušnjo, ki v interaktivni obliki posnema pomembne vidike resničnega sveta.<sup>12</sup> Sodobno simulirano učenje združuje različne digitalne tehnologije, ki si prizadevajo simulirati različne izkušnje resničnega sveta. Te tehnologije vključujejo virtualno resničnost, obogateno resničnost in mešano resničnost. Virtualna resničnost omogoča interaktivno sodelovanje v računalniško ustvarjenih tridimenzionalnih okoljih z uporabo posebne opreme, kot so slušalke in rokavice. Obogatena resničnost izboljša interakcijo z resničnimi objekti z računalniško ustvarjenimi informacijami, medtem ko mešana resničnost združuje resnični in virtualni svet za ustvarjanje novih okolij, kjer fizični in digitalni objekti sobivajo in integrirajo v realnem času, bodisi z enim bodisi z več uporabniki.<sup>13</sup>

---

<sup>6</sup> Odredba o določitvi enotne definicije ključnih pojmov v zdravstvu. (2014). *Uradni list RS*, št.40/14 in 13/25. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ODRE2192>

<sup>7</sup> Odredba o določitvi enotne definicije ključnih pojmov v zdravstvu. (2014). *Uradni list RS*, št.40/14 in 13/25. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ODRE2192>

<sup>8</sup>Nacionalni inštitut za javno zdravje (n. d.). *Šifrant vrst zdravstvenih storitev (VZS)*. <https://nijz.si/podatki/klasifikacije-in-sifranti/sifrant-vrst-zdravstvenih-storitev-vzs/>

<sup>9</sup> Odredba o določitvi enotne definicije ključnih pojmov v zdravstvu. (2014). *Uradni list RS*, št. 40/14 in 13/25. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ODRE2192>

<sup>10</sup>WHO European Observatory on Health Systems and Policies. (2022). Skill-mix innovations and reorganization of work in healthcare. World Health Organization. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/358467/Policy-brief-46-1997-8073-eng.pdf?sequence=1>

<sup>11</sup>WHO European Observatory on Health Systems and Policies. (2022). Skill-mix innovations and reorganization of work in healthcare. World Health Organization. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/358467/Policy-brief-46-1997-8073-eng.pdf?sequence=1>

<sup>12</sup> Gaba, D. M. (2004). The future vision of simulation in health care. *Quality & Safety in Health Care*, 13(suppl 1), i2-i10. <https://doi.org/10.1136/qshc.2004.009878>

<sup>13</sup>Health Education England. (2020). *A description of simulation-based techniques relevant to education and practice in health and care*. <https://www.hee.nhs.uk/sites/default/files/documents/A%20description%20of%20simulation-based%20techniques%20relevant%20to%20education%20and%20practice%20in%20health%20and%20care%20Nov%202020.pdf>

## Ključni povzetek

V Sloveniji smo v zadnjih letih dosegli pomemben napredek pri krepitvi in razvoju kadrov v zdravstvu, kar ustvarja trdno izhodišče za nadaljnje izboljšave in zagotavljanje vrhunske zdravstvene oskrbe za vse. Nacionalna strategija za upravljanje in razvoj zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev v sistemu zdravstvenega varstva, 2025-2035 (v nadaljevanju STRATEGIJA ZDZS 2025-2035) je celovit načrt za oblikovanje učinkovitega pridobivanja in zadrževanja kadrov v zdravstvu v Sloveniji. STRATEGIJA ZDZS 2025-2035 bo omogočila vzdrževanje stabilnosti zdravstvenega sistema, ki bo prilagojen prihodnjim demografskim, tehnološkim in družbeno-ekonomskim izzivom.

STRATEGIJA ZDZS 2025-2035 predstavlja celovit in usklajen načrt za prilagoditev slovenskega zdravstvenega sistema prihodnjim izzivom in izboljšanje kadrovskega sistema v zdravstvu. Ključna področja strategije so celovita posodobitev izobraževanja (od srednješolskega do visokošolskega), vzpostavitev učinkovitih mehanizmov za pridobivanje (s promocijo poklicev, kadrovskimi štipendijami ter sistemskim financiranjem specializacij za določene ZDZS), oblikovanje konkurenčnega in privlačnega delovnega okolja (z izboljšanjem pogojev dela, skrbjo za zdravje zaposlenih, ukrepi proti nasilju in določitvijo minimalnih varnostnih standardov za razmerje med številom pacientov in ZDZS), vzpostavitev učinkovitih mehanizmov za upravljanje in zadrževanje ZDZS (vzpostavitev sistematičnega spremljanja in načrtovanja zagotavljanja ZDZS na nacionalni ravni), optimizacija delovnih procesov (preko redefinicije timov, širitve kompetenc in nalog ter s pomočjo digitalizacije) ter vzpostavitev sistematičnega spremljanja in načrtovanja zagotavljanja ZDZS na nacionalni ravni. Vse to bo podprto s sistematičnim spremljanjem in načrtovanjem aktivnosti na nacionalni ravni, kar bo urejeno z vzpostavitvijo nove organizacijske enote na MZ, ki bo odgovorna za implementacijo STRATEGIJE ZDZS 2025-2035 in usklajeno delovanje vseh deležnikov. STRATEGIJA ZDZS 2025-2035 se osredotoča na šest ključnih ciljev:

1. Dvig učinkovitosti in mednarodna primerljivost izobraževanja za zdravstvene poklice v Sloveniji
2. Vzpostavitev učinkovitih mehanizmov za pridobivanje ZDZS
3. Oblikovanje konkurenčnega in privlačnega okolja za delo v zdravstvu
4. Vzpostavitev učinkovitih mehanizmov za upravljanje in zadrževanje ZDZS
5. Optimizacija delovnih procesov v zdravstvu
6. Vzpostavitev sistematičnega spremljanja in načrtovanja zagotavljanja ZDZS na nacionalni ravni

STRATEGIJA ZDZS 2025-2035 bo imela pozitivne posledice za vse prebivalce Slovenije. V prihodnosti vidimo zdravstveni sistem kot visoko organizirano, dostopno in učinkovito omrežje storitev, ki bo z vrhunsko usposobljenim in motiviranimi kadri zagotavljalo celostno zdravstveno oskrbo za vse generacije.

## 1. Uvod

Zdravstveni sistemi se po vsem svetu soočajo z naraščajočim pomanjkanjem kadrov, kar ob staranju prebivalstva, porastu kroničnih bolezni, migracijah in nepriljubljenih delovnih pogojih ogroža dostopnost in kakovost oskrbe. Kljub kontinuiranemu povečevanju števila zaposlenih v zdravstvu se tudi Slovenija sooča s podobnimi izzivi, saj poleg že obstoječe vrzeli med potrebami in kadrovskimi zmožnostmi zdravstvenega sistema tudi potrebe po zdravstveni oskrbi prebivalstva rastejo.

Učinkovit zdravstveni sistem temelji na usposobljenih, dostopnih in ustrezno razporejenih kadrih. Zato je potrebno strateško načrtovanje, vlaganje v izobraževanje, razvoj in upravljanje človeških virov ter njihova optimalna razporeditev. Slovenija je že s projektom *Analiza zdravstvenega sistema* in *Resolucijo o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2016–2025* vzpostavila podlage za tovrstne ukrepe.

STRATEGIJA ZDZS 2025–2035 nadgrajuje te temelje in je usklajena z globalnimi cilji SZO. <sup>14</sup>Osredotoča se na celovito načrtovanje, razvoj in upravljanje kadrov v zdravstvu, z namenom zagotavljanja kakovostne, varne, pravočasne in enakopravno dostopne oskrbe. Strategija podpira digitalizacijo, krepitev kompetenc ter povezovanje z drugimi resorji, nacionalnimi dokumenti in zakonodajo, s čimer ustvarja trajnostni kadrovski model za prihodnost.

## 2. Demografski in sistemski izzivi zdravstvenega sistema v Sloveniji

Slovenija se sooča s hitrim staranjem prebivalstva, upadanjem rodnosti in naraščajočim priseljevanjem, kar vse skupaj povečuje potrebe po zdravstvenih storitvah, zlasti na področju obravnave kroničnih bolezni, dolgotrajne oskrbe in paliative. Podaljševanje življenjske dobe prinaša rast deleža starejšega prebivalstva, medtem ko je vstop mladih v zdravstveni sektor nezadosten, kar povzroča pomanjkanje kadra. Migracije sicer deloma zapolnjujejo te vrzeli (zdravstveni kader iz tujine), vendar hkrati ustvarjajo dodatne potrebe po zdravstveni oskrbi. Ranljivost sistema je razkrila tudi pandemija COVID-19. Zdravstveni sistem se kljub povečanju javnih izdatkov še vedno sooča z dolgimi čakalnimi dobami, neenakostmi in kadrovskimi primanjkljaji. Slovenija ima manj zdravnikov in medicinskih sester na prebivalca kot povprečje EU, obremenitve zaposlenih pa povečujejo tveganje za napake in slabše izide zdravljenja. Posebej izrazito je pomanjkanje diplomiranih medicinskih sester, družinskih zdravnikov in drugih ključnih profilov.<sup>15</sup>

Kljub izzivom slovenski zdravstveni sistem ostaja dostopen in finančno stabilen, saj temelji na obveznem zdravstvenem prispevku. Za dolgoročno vzdržnost so še naprej nujna vlaganja v zdravstveni kader, primarno raven zdravstvenega varstva, digitalizacijo in sodobne organizacijske modele. STRATEGIJA ZDZS 2025–2035 zato predvideva dolgoročne ukrepe za stabilno načrtovanje ZDZS, izboljšanje delovnih pogojev in zagotavljanje kakovostne, dostopne ter trajnostne oskrbe za vse prebivalce.

---

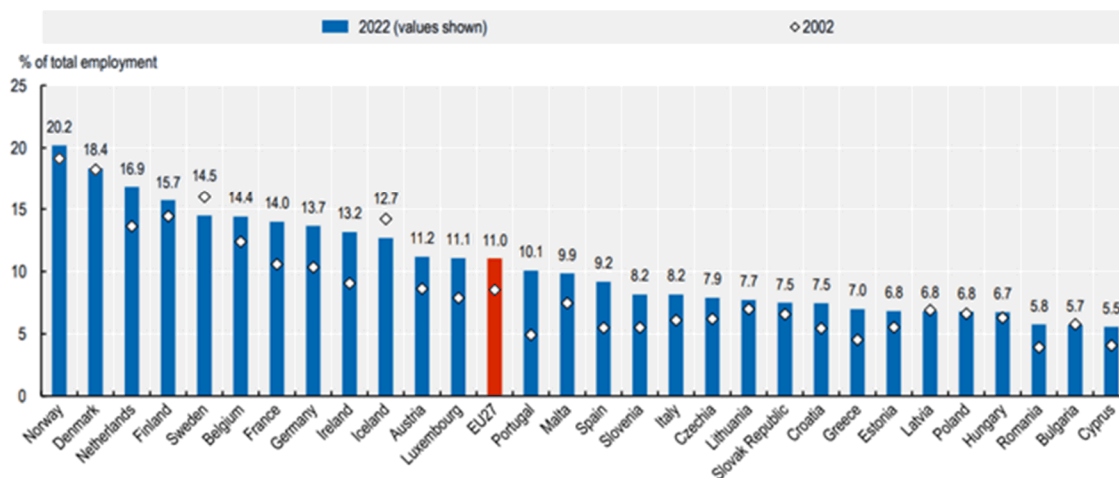
<sup>14</sup>WHO (2020). Global strategy on human resources for health: Workforce 2030. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241511131>

<sup>15</sup>European Commission. (2023). State of Health in the EU: Slovenia – Country Health Profile 2023. Publications Office of the European Union. [chp-slovenia.pdf](#)



Slovenija je glede na podatke Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) pod povprečjem glede stopnje zaposlenosti v zdravstvenem in socialnem sektorju, kar je prikazano v naslednji sliki. Sicer sistemi zdravstvenega in socialnega varstva po Evropi zaposlujejo več delavcev kot kadarkoli v zgodovini (10,1 % glede na vse dejavnosti v letu 2022, 8,5 % v letu 2000).<sup>21</sup>

Figure 1.2. The share of employment in the health and social care sector has increased in nearly all EU countries over the past two decades



Slika 2: Prikaz stopnje zaposlenosti v zdravstvenem in socialnem sektorju v zadnjih dveh desetletjih v EU državah.<sup>22</sup>

Staranje zdravnikov postaja vse večja skrb v številnih državah EU, saj se velik delež zdravnikov približuje upokojitveni starosti, mnogi pa jo že presegajo. Leta 2022 je bilo več kot tretjina (35 %) zdravnikov v državah EU starejših od 55 let, pri čemer je v skoraj polovici držav EU ta delež dosegel 40 % ali več. Za ohranjanje njihove učinkovitosti in razbremenitev sistema bi bilo smiselno bolje prilagajati delovne naloge, na primer z večjim poudarkom na mentorstvu in zmanjšanjem določenih ostalih obveznosti.<sup>23</sup> Mobilnost številnih reguliranih zdravstvenih poklicev, vključno z zdravniki in medicinskimi sestrami, je poenostavljena z Direktivo EU o priznavanju poklicnih kvalifikacij. Mnoge države OECD tako poskušajo ublažiti pomanjkanje zdravstvenih delavcev vsaj deloma z zaposlovanjem strokovnjakov iz tujine. Med je njimi tudi Slovenija. Čeprav je tak pristop lahko učinkovita kratkoročna rešitev, pa hkrati lahko poglobi pomanjkanje kadra v državah izvora, zlasti tam, kjer je že tako zaznano pomanjkanje usposobljenih zdravstvenih delavcev.<sup>24</sup> Možne rešitve vključujejo prilagoditev delovnih pogojev, fleksibilne oblike zaposlovanja, možnosti delnega upokojevanja ter programe, ki spodbujajo stalno izobraževanje in aktivno vlogo starejših strokovnjakov v sistemu. Takšni ukrepi omogočajo, da izkušeni kadri ostanejo v poklicu, hkrati pa mladim zagotavljajo podporo in kvalitetno učno okolje.

<sup>21</sup>OECD. (2024). Health at a glance: Europe 2024. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b3704e14-en>

<sup>22</sup>OECD. (2024). Health at a glance: Europe 2024. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b3704e14-en>

<sup>23</sup>OECD. (2024). Health at a glance: Europe 2024. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b3704e14-en>

<sup>24</sup>OECD. (2024). Health at a glance: Europe 2024. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b3704e14-en>

### 3. Opravljanje zdravstvene dejavnosti

V skladu s 4. členom Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o zdravstveni dejavnosti (ZZDeJ-N) se zdravstvena dejavnost kot javna služba opravlja v okviru mreže javne zdravstvene službe. Merila za določitev te mreže, ki upoštevajo javne zdravstvene službe. Merila za določitev te mreže, ki upoštevajo zdravstvene potrebe prebivalstva, geografske in prometna razmere in zmogljivosti izvajalcev. ZZDeJ-N natančno določa pogoje za pridobitev dovoljenja za opravljanje zdravstvene dejavnosti, vključno s kadrovske pogoji, zahtevami glede prostorov, opreme, vključitvijo v enotni zdravstveno-informacijski sistem ter zavarovanjem poklicne odgovornosti. ZZdrS ureja področje zdravniške službe in pogoje za samostojno opravljanje zdravniškega poklica, medtem ko ZLD-1 določa pogoje za izvajanje lekarniške dejavnosti in pravice farmacevtskih strokovnih delavcev. Pravice pacientov kot uporabnikov zdravstvenih storitev so urejen z Zakonom o pravicah pacientov (ZPacP), ki skupaj z ZZVZZ vplivata na obremenitve izvajalcev zdravstvene dejavnosti ter pravni in finančni okvir njihovega delovanja. Vsakoletni dogovor o programih zdravstvenih storitev določa obseg in kadrovske zmogljivosti za izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja.

#### 3. 1. Glavne poklicne skupine

V tabeli 1 je prikazana številčna zastopanost ZDZS po posameznih poklicih, ki so specifični za določeno področje zdravstva, a vsak izmed njih ima različne naloge, odgovornosti in zahteve glede usposobljenosti.

Prikaz je pripravljen glede na prvo izbrano zaposlitev po poklicu in glede na število FTE. Podatki so pridobljeni iz Registra izvajalcev zdravstvene dejavnosti in delavcev v zdravstvu (RIZDDZ), ki so bili obdelani in pripravljeni 1. 2. 2025.

Seznam poklicev izhaja iz Odredbe o seznamu poklicev za zdravstveno dejavnost<sup>25</sup>. Poklici, razvrščeni v Odredbi, so opredeljeni v skladu z zakonodajo in so ključni za zagotavljanje kakovostne in strokovne zdravstvene oskrbe ter opredeljeni z natančnimi pogoji za opravljanje nalog in kompetenc, ki zagotavljajo, da so vsi potrebni kadri primerno usposobljeni za svoje naloge.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup>Odredba o seznamu poklicev za zdravstveno dejavnost. (2022). Uradni list RS, št. 11/22 in 90/24. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ODRE2771>

<sup>26</sup>Odredba o seznamu poklicev za zdravstveno dejavnost.(2022). Uradni list RS št. 111/22 in 90/24. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ODRE2771>

Tabela 1: Število delavcev po poklicih opredeljenih v Odredbi o seznamu poklicev za zdravstveno dejavnost<sup>27</sup>

Poklic	Število zaposlenih na dan 1. 2. 2025	FTE
<b>Zdravstveni delavci</b>		
zdravnik/zdravnica	462	470,8
zdravnik specialist/zdravnica specialistka	6499	6691,8
zdravnik/zdravnica (specializant)	1620	2290,1
zdravnik/zdravnica (status ni znan)	16	16,6
doktor dentalne medicine/doktorica dentalne medicine	1542	1535,4
doktor dentalne medicine specialist/doktorica dentalne medicine specialistka	262	273,5
višji medicinski tehnik/višja medicinska sestra	499	475,2
diplomirani zdravstvenik/diplomirana medicinska sestra	9884	9971,1
medicinska sestra babica*	35	33,3
tehnik zdravstvene nege/tehničarka zdravstvene nege	11512	11481
bolničar-negovalac/bolničarka-negovalka	844	841,7
diplomirani babičar/diplomirana babica	404	407,2
magister farmacije/magistra farmacije	1645	1605,8
magister farmacije specialist/magistra farmacije specialistka	94	96,9
inženir farmacije/inženirka farmacije*	39	37,8
farmacevtski tehnik/farmacevtska tehničarka	838	797,3
inženir laboratorijske biomedicine/inženirka laboratorijske biomedicine	525	520,8
laboratorijski tehnik/laboratorijska tehničarka	595	571
specialist medicinske biokemije/specialistka medicinske biokemije	128	123
specialist medicinske genetike/specialistka medicinske genetike	9	8,9
specialist medicinske mikrobiologije/specialistka medicinske mikrobiologije	4	4
specialist medicinske embriologije/specialistka medicinske embriologije**	0	0
delovni terapevt/delovna terapevtka	680	671,9
fizioterapevt/fizioterapevtka	2101	2061,2
višji fizioterapevt specialist nevrofizioterapevt/višja fizioterapevtka specialistka nevrofizioterapevtka*	6	5,3
specialist klinične psihologije/specialistka klinične psihologije	200	195,7
specialist klinične logopedije/specialistka klinične logopedije	28	28,6
sanitarni inženir/sanitarna inženirka	247	215,6
višji sanitarni tehnik/višja sanitarna tehničarka*	34	32

<sup>27</sup>Odredba o seznamu poklicev za zdravstveno dejavnost. (2022). Uradni list RS, št. 11/22 in 90/24. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ODRE2771>

sanitarni tehnik/sanitarna tehničarka*	1	1
ustni higienik/ustna higieničarka	52	47,2
zobni protetik/zobna protetičarka	43	39,4
zobotehnik/zobotehničarka	685	637
zobozdravstveni asistent/zobozdravstvena asistentka*	71	70,3
ortotik in protetik/ortotičarka in protetičarka	38	39
radiološki inženir/radiološka inženirka	996	946
profesor zdravstvene vzgoje/profesorica zdravstvene vzgoje*	36	31,2
<b>Zdravstveni sodelavci</b>		
zdravstveni administrativni sodelavec	1206	1187,7
laboratorijski sodelavec I v zdravstveni dejavnosti	419	414
laboratorijski sodelavec II v zdravstveni dejavnosti	14	13,6
kemijski tehnik	79	79,6
psiholog v zdravstveni dejavnosti	498	498
logoped v zdravstveni dejavnosti	150	136,6
specialni in rehabilitacijski pedagog v zdravstveni dejavnosti	104	83,9
dietetik v zdravstveni dejavnosti	140	128,6
socialni delavec v zdravstveni dejavnosti	285	285,5
medicinski fizik	25	23,9
kineziolog v zdravstveni dejavnosti	56	55,1

\*Poklici, za katere je prišlo do ukinitve ali preoblikovanja študijskega programa in postopoma izginjajo iz sistema preko izobraževanja ali upokojevanja.

\*\*Gre za novo specializacijo na področju medicinske embriologije, zato še ni znanih podatkov o tem koliko je zaposlenih na tem področju.

Primerjava števila zaposlenih (Tabela 1) in Full-Time Equivalent (FTE ali po slovensko EPDČ – ekvivalent polnega delovnega časa) kaže, da večina zdravstvenih delavcev dela s polnim delovnim časom, saj sta vrednosti pogosto zelo blizu. Pri nekaterih poklicih, kot so zdravniki specializanti, je FTE občutno višji, kar lahko nakazuje nadurno delo ali kombinacijo več delovnih obveznosti. V določenih skupinah (npr. ustni higieniki, sanitarni inženirji) je FTE nižji od števila zaposlitev, kar kaže na prisotnost delnih zaposlitev. Če se razmeroma stabilna struktura zaposlovanja v zdravstvu, z nekaj odstopanji pri določenih poklicih.

### 3. 2. Pregled po regijah

Pregled zaposlenosti po posameznih poklicnih skupinah zdravstvu po statističnih regijah<sup>28</sup> kaže, da je ta v osrednjeslovenski in podravske statistični regiji višja od slovenskega povprečja, kar je mogoče obrazložiti z dejstvom, da se v obeh regijah nahajata Univerzitetna Klinična centra (v Ljubljani in Mariboru), ki sta terciarni zdravstveni ustanovi in učni bazi za različne profile kadrov v zdravstvu. Vse ostale statistične regije imajo nižjo stopnjo zaposlenosti od slovenskega povprečja s precej konstantnim razmerjem med posameznimi poklicnimi skupinami. Izstopa le pomurska regija, kjer tehniki zdravstvene nege po stopnji zaposlenosti več kot dvakrat presegajo medicinske sestre. Pri pregledu zbranih podatkov glede kazalnikov o zdravstvenih kadrih po letih je pri večini kazalnikov opazen trend rasti, zmanjšuje se delež zaposlenih izvajalcev zdravstvene nege v bolnišnicah.

### 3. 3. Zastopanost po spolu

Zdravstvo je najhitreje rastoč sektor zaposlovanja žensk – sedem od desetih zaposlenih je žensk. Te prevladujejo v skoraj vseh poklicih, a še vedno zaslužijo manj od moških, tudi na enakovrednih delovnih mestih. Slovenija je med državami OECD med vodilnimi po deležu zdravnic, podobno velja za zobozdravnice in farmacevtke. Poklic medicinske sestre je izrazito feminiziran, moški pa so v manjšini tudi med fizioterapevti, delovnimi terapevti in laboratorijskimi tehniki. Le redki poklici, npr. ortotiki, protetiki in radiološki inženirji, imajo nekoliko več moških. Največ zdravstvenih delavcev je starih med 30 in 54 let, delež upada v višjih starostnih skupinah.<sup>29</sup>

Spolna segregacija ostaja težava – ženske so premalo zastopane v kirurških specializacijah ter pogosto poročajo o diskriminaciji, spolnem nadlegovanju in pristranskosti. Moški imajo več priložnosti za dežurstva, kar povečuje plačno vrzel. Ženske poleg dela pogosto nosijo glavno breme gospodinjskih in skrbstvenih obveznosti, kar vpliva na njihove karijerne poti. Pričakovanja glede »potrpežljivosti« in sprejemanja dodatnih nalog brez pritoževanja še krepijo neenakosti. Kljub temu bi zdravstveni sistemi delovali učinkoviteje, če bi zagotovili večjo enakost in pravičnost.<sup>30</sup>

### 3. 4. Zastopanost po starosti

Potrebni so ukrepi za starejše delavce od 55 let. Do leta 2035 jih bo v sistemu namreč kar četrtnina.<sup>31</sup> Delo nekaterih poklicnih skupin, predvsem izvajalcev zdravstvene nege, vključuje pretežni del delovnega časa fizično aktivnost ob izvajanju življenjskih aktivnosti pri pacientu, zato je pri načrtovanju infrastrukture in storitev na področju zdravstva in dolgotrajne oskrbe potrebno vključevati tudi sodobne pripomočke,

---

<sup>28</sup> NIJZ Podatkov portal. (2025). *Zaposleni po seznamu poklicev v zdravstveni dejavnosti in statističnih regijah, Slovenija, letno*. [https://podatki.nijz.si/pxweb/sl/NIJZ%20podatkovni%20portal/NIJZ%20podatkovni%20portal\\_\\_5%20Viri%20v%20zdravstvu\\_\\_1%20Izvajalci%20zdravstvene%20dejavnosti/RIZDDZ\\_TB01a.px/](https://podatki.nijz.si/pxweb/sl/NIJZ%20podatkovni%20portal/NIJZ%20podatkovni%20portal__5%20Viri%20v%20zdravstvu__1%20Izvajalci%20zdravstvene%20dejavnosti/RIZDDZ_TB01a.px/)

<sup>29</sup> NIJZ Podatkov portal. (2020). *Zaposleni po poklicu MZ, starostnih skupinah in spolu, Slovenija: raziskovalni podatki*.

[https://podatki.nijz.si/pxweb/sl/NIJZ%20podatkovni%20portal/NIJZ%20podatkovni%20portal\\_\\_5%20Viri%20v%20zdravstvu\\_\\_1%20Izvajalci%20zdravstvene%20dejavnosti/RIZDDZ\\_TB03a.px/](https://podatki.nijz.si/pxweb/sl/NIJZ%20podatkovni%20portal/NIJZ%20podatkovni%20portal__5%20Viri%20v%20zdravstvu__1%20Izvajalci%20zdravstvene%20dejavnosti/RIZDDZ_TB03a.px/)

<sup>30</sup> World Health Organization (2019). *Delivered by women, led by men: A gender and equity analysis of the global health and social workforce*. Human Resources for Health Observer Series NO.24. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/311322/9789241515467-eng.pdf?sequence=1>

<sup>31</sup> Register izvajalcev zdravstvene dejavnosti in delavcev v zdravstvu (RIZDDZ) (2024). Starejši delavci do leta 2035.

tehnologije ter koncepte dela, ki zmanjšujejo fizične obremenitve zaposlenih oziroma potrebno po neposredni prisotnosti zdravstvenih delavcev tam, kjer je storitve možno opraviti na daljavo.

### 3. 5. Kadri v zdravstvu iz tujine

Pri priseljevanju in zaposlovanju zdravstvenih delavcev iz tujine vodi MZ več različnih postopkov priznanja v tujini pridobljene poklicne izobrazbe ali poklicne kvalifikacije, v odvisnosti od tega ali je vlagatelj v tujini pridobil zgolj izobrazbo ali tudi ustrezno kvalifikacijo za samostojno opravljanje poklica, ali je kvalifikacijo pridobil v državi članici EU ali v tretji državi, koliko ima delovnih izkušenj in ali ima ponudbo zdravstvenega zavoda za delo v RS. V letu 2024 je bilo izdanih 145 pozitivnih odločb v postopkih priznavanja poklicnih kvalifikacij po ZPPKZ in ZPPPK in 121 po Pravilniku o pripravništvu in strokovnih izpitih zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev na področju zdravstvene dejavnosti.

### 3. 6. Bolniške odsotnosti

Pomanjkanje zdravstvenih delavcev vodi v preobremenjenost in visoke stopnje bolniških odsotnosti, kar dodatno slabi delovanje sistema. Leta 2023 je bilo zabeleženih več kot 18 milijonov dni nezmožnosti za delo, pri čemer je bil delež pri ženskah za 50 % višji kot pri moških. Najpogostejši razlogi za odsotnosti so bile nalezljive bolezni, bolezni mišično-skeletnega sistema ter duševne motnje, ki so povzročale najdaljše bolniške staleže. Pomemben delež predstavljajo tudi poškodbe zunaj dela in odsotnosti zaradi nege družinskih članov. Dolgotrajne odsotnosti zaradi duševnih in fizičnih težav opozarjajo na resno tveganje izgorelosti ter slabšanje kakovosti oskrbe. Podatki jasno kažejo na potrebo po izboljšanju delovnih pogojev, ergonomskih ukrepov ter krepitvi psihosocialne podpore zaposlenim.<sup>32</sup>

### 3. 7. Odločitev za poklic v zdravstvu

Raziskava PISA 2022<sup>33</sup> o kariernih ambicijah 15-letnikov je pokazala, da odločitev za poklic v zdravstvu vplivajo različni dejavniki, kot so želja po pomoči drugim, plačilo, delovni pogoji in socio-ekonomski status<sup>34</sup>. Zanimanje za poklic zdravnika se je v večini držav OECD med mladimi zmanjšalo, vendar pa se je v Sloveniji povečalo. Zanimanje za poklic medicinske sestre pa je upadlo, še posebej v razvitejših državah, pri čemer je ta poklic na splošno bolj priljubljen med dekletih<sup>35</sup>. Poleg mladih se za zdravstvo odločajo tudi odrasli, ki želijo spremeniti kariero, saj poklici v zdravstvu ponujajo stabilnost, boljše plačilo in sicer dinamičen a prilagodljiv delovni čas, kar je za mnoge privlačno<sup>36</sup>.

---

<sup>32</sup>OECD. (2024). Absenteeism from work due to illness, days per employee per year. [https://gateway.euro.who.int/en/indicators/hfa\\_411-2700-absenteeism-from-work-due-to-illness-days-per-employee-per-year/#id=19398](https://gateway.euro.who.int/en/indicators/hfa_411-2700-absenteeism-from-work-due-to-illness-days-per-employee-per-year/#id=19398)

<sup>33</sup>Schoon, I. (2001). Teenage job aspirations and career attainment in adulthood: A 17-year followup study of teenagers who aspired to become scientists, health professionals, or engineers. *International Journal of Behavioural Development*, Vol. 25/2, pp. 124-132. <https://doi.org/10.1080/01650250042000186>

<sup>34</sup>Wu, L., Low, M. M. J., Lopez, V. & Liaw, S. Y. (2015). Why not nursing? A systematic review of factors influencing career choice among healthcare students. *International Nursing Review*, Vol. 62/4, pp. 547-562. 10.1111/inr.12220

<sup>35</sup>OECD. (2025). *What Do We Know about Young People's Interest in Health Careers?* [https://www.oecd.org/en/publications/what-do-we-know-about-young-people-s-interest-in-health-careers\\_002b3a39-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/what-do-we-know-about-young-people-s-interest-in-health-careers_002b3a39-en.html)

<sup>36</sup>Dos Santos LM. (2020). *I Want to Become a Registered Nurse as a Non-Traditional, Returning, Evening, and Adult Student in a Community College: A Study of Career-Changing Nursing Students*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 5;17(16):5652. 10.3390/ijerph17165652.

## 4. Trenutno stanje in projekcije

Trenutno stanje in projekcije razkrivajo ključna neskladja med ponudbo zdravstvenega kadra in dejanskimi potrebami sistema, pri čemer dodatno zaskrbljenost povzročata generacijska vrzel ter spreminjajoča se struktura povpraševanja po storitvah. Analiza vzorcev odhodov zdravstvenih delavcev v letih 2023–2024 osvetljuje dinamiko gibanja kadrov, demografski podatki pa ponujajo dragocene usmeritve za prihodnje načrtovanje. Ob tem postajajo vse bolj očitne strukturne omejitve, ki zavirajo razvoj celostnega in odzivnega kadrovskega sistema. V prihodnosti bo zato nujno upoštevati spremembe v načinu delovanja zdravstvenih strokovnjakov, kjer bosta interdisciplinarnost ter preplet različnih znanj, veščin in pristopov igrala ključno vlogo pri zagotavljanju kakovostne in trajnostne zdravstvene oskrbe.

### 4. 1. Neskladje med ponudbo kadra in potrebami zdravstvenega sistema

Obstoječ kadrovski primanjkljaj slovenskega zdravstvenega sistema je rezultat strukturne neuskklajenosti med izobraževalnimi kapacitetami, demografskimi spremembami in naraščajočimi potrebami prebivalstva. Medtem, ko največ diplomantov prihaja s področja zdravstvene nege, predstavlja počasnejša rast števila diplomantov medicine priložnost za nadaljnji razvoj izobraževalnih programov, povečanje podpore bodočim zdravnikom ter krepitev njihovih kompetenc. Tak pristop bo omogočil, da bodo novi zdravniki še bolj pripravljeni na izzive zdravstvenega sistema in bodo prispevali k zagotavljanju visoke kakovosti oskrbe za vse prebivalce. (Priloga 1; Slika 3: Število diplomantov\*, ki so zaključili študij). Pomanjkanje strokovnjakov na področjih, kot so logopedija, klinična psihologija in specialna pedagogika, odpira priložnost za strateško krepitev teh strokovnih področij, kar bo omogočilo še boljši dostop do kakovostnih storitev, podporo duševnemu zdravju, zgodnjo obravnavo in celostno rehabilitacijo za vse, ki jih potrebujejo.

Poleg tega se na srednješolski ravni zaznava zmeren, a dolgotrajen padec vpisa v programe, kot so bolničar-negovalec in kemijski tehnik. Takšen razvoj kaže na potrebo po vsebinski in organizacijski prenovi učnih načrtov, večji vpetosti v prakso ter boljši prepoznavnosti teh poklicev med mladimi (v Prilogi 1; Slika 4: Število dijakov vpisanih v zadnjih letnik posameznih programov zdravstvene dejavnosti<sup>37</sup>). Sistem trenutno ne sledi sodobnim kompetenčnim profilom in novim oblikam dela v zdravstvu, kar dolgoročno zmanjšuje privlačnost teh poklicev.

V zadnjih letih Slovenija vse bolj posega po tujih zdravstvenih delavcih kot viru za zapolnjevanje kadrovskih vrzeli. V letih 2023 in 2024 je bilo skupaj izdanih 447 odločb o priznanju poklicnih kvalifikacij za delo v zdravstvu, največ za zdravnike, tehnike zdravstvene nege, diplomirane medicinske sestre in farmacevtske tehnike (v Prilogi 1; Tabela 4: Tuji zdravstveni delavci v Sloveniji). Vendar pa sama odločba še ne pomeni vključitve v sistem, saj morajo strokovnjaki pridobiti še ustrezno licenco pri poklicni zbornici, z izjemno tehnika zdravstvene nege in farmacevtskega tehnika, ki za opravljanja zdravstvene dejavnosti ne potrebuje licence, le vpis v register pri pristojni zbornici. Poleg postopkovnih ovir obstajajo tudi vsebinske, kulturne in sistemske prepreke: od nepoznavanja jezika in sistemske podpore za integracijo, do pomanjkanja spodbud za dolgoročno zaposlitev in napredovanje. Tako tuji kadri trenutno predstavljajo

---

<sup>37</sup>Vir podatkov: MVZI, 2024.

predvsem kratkoročno, parcialno rešitev, ki ne more nadomestiti domače kadrovske baze brez dodatnih ukrepov.

#### **4. 2. Prihajajoča generacijska vrzel in spreminjajoča se struktura potreb**

Eden od prihajajočih izzivov zdravstvenega sistema je množično upokojevanje kadra v naslednjem desetletju. Glede na demografske podatke je mogoče napovedati, da bo do leta 2034 iz sistema odšlo približno 9.175 zdravstvenih delavcev. Največje izgube bodo zabeležene med tehniki zdravstvene nege (4.146), zdravniki (1.942) in diplomiranimi medicinskimi sestrami (1.017), kar pomeni, da bodo v posameznih profilih letno manjkale tudi več sto ključnih kadrov (v Prilogi 1; Slike: 5-9<sup>38</sup>). Ta proces bo dodatno obremenil že zdaj podhranjen sistem, ki se sooča z dolgimi čakalnimi dobami in omejeno dostopnostjo do storitev.

Zaskrbljujoče je dejstvo, da izobraževalni sistem trenutno ne nadomešča odhajajočih generacij z zadostnim številom novih strokovnjakov. Zaradi dolgoletnega usposabljanja in kompleksnosti poklicev v zdravstvu ni mogoče pričakovati hitrih rešitev brez sistemskih, dolgoročno zastavljenih ukrepov.

Demografski trendi v Sloveniji ustvarjajo kompleksno sliko potreb po zdravstvenem kadru. Po eni strani upadanje rodnosti zmanjšuje potrebo po določenih profilih (npr. pediatri). Po drugi strani pa hitro staranje prebivalstva vodi v naraščajoče potrebe po specialistih za kronične bolezni, geriatrijo, paliativno oskrbo, fizioterapijo, paliativno oskrbo in dolgotrajno nego.

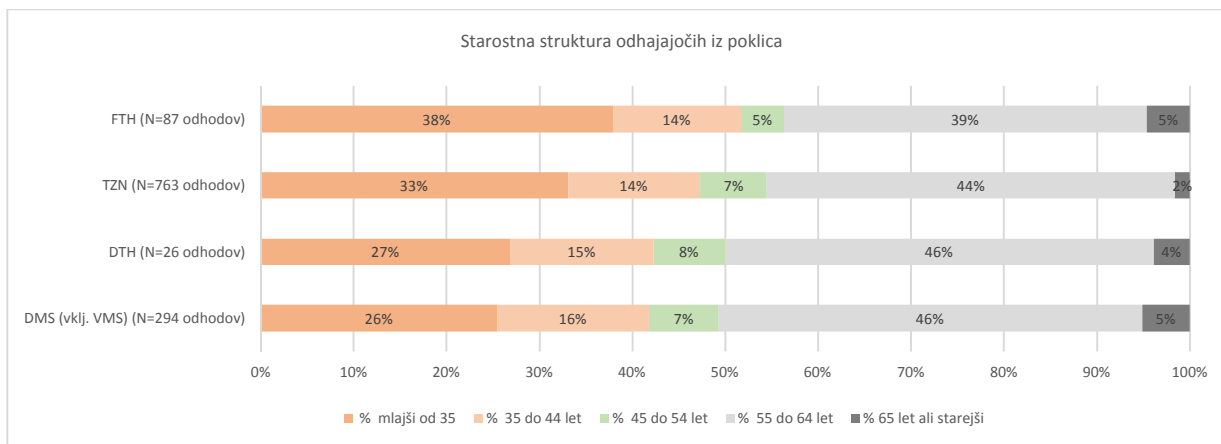
Podatki kažejo na izrazito staranje prebivalstva, saj je bilo v začetku leta 2024 že 30 % prebivalcev. Sočasno se število prebivalcev povečuje predvsem zaradi priseljevanja, kar pomeni dodatno obremenitev zdravstvenih storitev, a hkrati tudi možnost za vključitev dodatnega kadra, če bo ta proces ustrezno podprt in sistemsko voden.

#### **4. 3. Analiza vzorcev odhodov zdravstvenih kadrov 2023–2024**

Analiza odhodov zaposlenih v štirih poklicih v zdravstvu – diplomirane medicinske sestre in višje medicinske sestre (VMS), tehnik zdravstvene nege (TZN), fizioterapevti (FTH) in delovni terapevti (DTH) – med letoma 2023 in 2024, ki jo je na pobudo MZ izvedel NIJZ na podlagi podatkov Registra izvajalcev zdravstvene dejavnosti in delavcev v zdravstvu (RIZDDZ). Analiza je bila osredotočena na določene poklicne skupine v zdravstvu, kar pa ne izključuje možnosti obravnave tudi drugih profilov v prihodnosti.

---

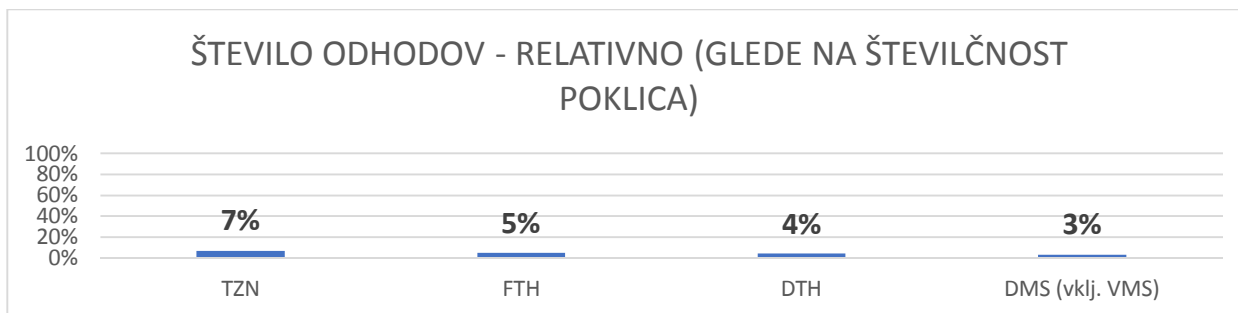
<sup>38</sup>Vir podatkov: Register izvajalcev zdravstvene dejavnosti in delavcev v zdravstvu. (2024).



Slika 3: Starostna struktura odhajajočih iz poklica.<sup>39</sup>  
 \*TZN = tehnik zdravstvene nege, DMS = diplomirana medicinska sestra

Starostna struktura (Slika 3) odhodov nakazuje dva izrazita vzorca. Prvi je vezan na višje starostne skupine, kjer so odhodi največkrat posledica upokojitve oziroma starosti. Delež odhodov starejših od 55 let predstavlja približno polovico vseh odhodov, pri vseh poklicnih skupinah. Najvišji je pri diplomiranih medicinskih sestrah najnižji pa pri fizioterapevtih.

Za celovito razumevanje situacije je zanimivo pogledati tudi mlajše zaposlene, do 35 let. Pri fizioterapevtih in tehnikih zdravstvene nege kar približno tretjina vseh odhodov (38 % fizioterapevtov in 33 % tehnikov zdravstvene nege) prihaja prav iz te starostne skupine. To pomeni, da veliko kadra zapusti zdravstveni sistem že zelo zgodaj v svoji karieri. Vendar se je treba vprašati, ali vsi ti odhodi res pomenijo popolno zapustitev zdravstvenega poklica – morda nekateri nadaljujejo delo v drugih zdravstvenih ali sorodnih poklicih, na primer po pridobitvi dodatne srednje ali višje izobrazbe. Ti zgodnji odhodi pa so lahko tudi znak nezadovoljstva z delovnimi pogoji, preobremenjenosti, pomanjkanja možnosti za strokovni razvoj ali neustreznega sistema podpore ter želje po spremembi kariere.



Slika 4: Število odhodov – relativno glede na številčnost poklica.<sup>40</sup>

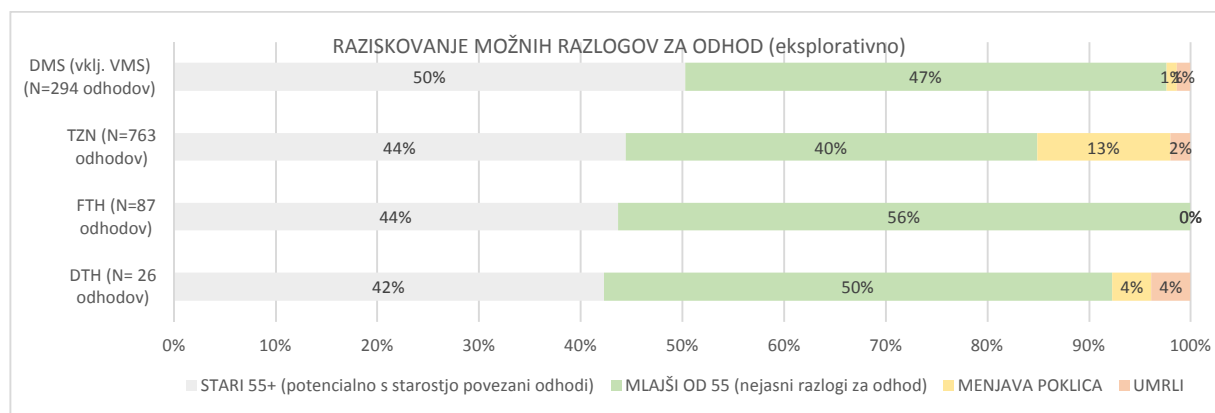
Tudi tukaj je pomembno opozoriti, da nekateri zaposleni morda ne zapuščajo zdravstvenega poklica povsem, ampak prehajajo v druge zdravstvene poklice z dodatno pridobljeno izobrazbo, kar lahko vpliva na interpretacijo podatkov.

<sup>39</sup>Vir podatkov: Register izvajalcev zdravstvene dejavnosti in delavcev v zdravstvu. (2025).

<sup>40</sup>Vir podatkov: Register izvajalcev zdravstvene dejavnosti in delavcev v zdravstvu. (2025).

## Raziskovanje vzrokov za odhod iz poklica

Analiza vzrokov za odhod iz poklica je bila osredotočena na določene poklicne skupine v zdravstvu, kar pa ne izključuje možnosti obravnave tudi drugih profilov v prihodnosti.



Slika 5: Raziskovanje vzrokov za odhod iz poklica.<sup>41</sup>

Razlogi za odhode so raznoliki, kar prikazuje Slika 5. Približno polovica vseh odhodov je povezana s starostjo, a pomemben delež predstavljajo tudi menjave poklica (do 13 % pri tehnikih zdravstvene nege), prehodi v druge sektorje ali smrti. Še posebno pozornost velja nameniti visokemu številu »nepojasnjenih razlogov« pri mlajših zaposlenih, saj lahko nakazuje na izgorelost, prenizko motivacijo, slabo delovno klimo ali pomanjkanje dolgoročnih priložnosti.

Tako pri medicinskih sestrah kot fizioterapevtih in tehnikih zdravstvene nege je nujno nadaljevanje izvajanja tovrstnih analiz in rigorozno raziskati dejavnike, ki prispevajo k tej fluktuaciji. Le tako bo mogoče oblikovati učinkovite ukrepe, ki bodo delovali in nadomestili odhajajoč kader, ter na drugi strani zadržali mlade (npr. z vlaganji v karierni razvoj, mentorstvo, boljše pogoje dela, večjo prepoznavnost poklicev ipd.).

## 4. 4. Dostopnost in strukturne omejitve za razvoj celostnega kadrovskega sistema

Slovenski zdravstveni sistem ima velike priložnosti za nadaljnjo rast in izboljšave. V zadnjem času je bilo izvedenih veliko aktivnosti in ukrepov, ki so že prispevali k izboljšanju dostopnosti in kakovosti storitev. Kljub temu pa še vedno obstajajo številne priložnosti, da z nadaljnjim usmerjenim kadrovskim načrtovanjem še dodatno zmanjšamo čakalne dobe in povečamo dostopnost, predvsem z zmanjšanjem števila neopredeljenih pacientov, ki trenutno presega 160.000, zlasti na urbanih območjih (Priloga 1; Slika 10).

Z nadaljnjim skrajševanjem čakalnih dob za prve preglede in obravnave bomo okrepili preventivo, izboljšali izide zdravljenja in hkrati znižali dolgoročne stroške zdravstvenega sistema (Priloga 1; Slika 11). Takšne izboljšave bodo okrepile dostopnost in pravičnost zdravstvenega varstva za vse prebivalce.

Rezultati raziskave iz leta 2020, ki je zajela 400 diplomiranih medicinskih sester in 600 tehnikov zdravstvene nege, kažejo priložnost za še boljšo razporeditev delovne obremenitve. Diplomirane medicinske sestre v

<sup>41</sup>Vir podatkov: Register izvajalcev zdravstvene dejavnosti in delavcev v zdravstvu. (2025).

Sloveniji skrbijo za povprečno 15,6 pacientov na izmeno, kar daje jasen signal za prilagoditve, ki bodo še povečale kakovost dela in oskrbe, saj so evropski standardi povprečno pri 8,3 pacientih.

Kadrovsko načrtovanje se lahko dodatno okrepi z uvedbo celovitih in proaktivnih pristopov, ki bodo upoštevali demografske spremembe, epidemiološke trende, inovacije v načinu dela ter regionalne posebnosti. To bo omogočilo bolj učinkovito usklajevanje izobraževalnih kapacitet s potrebami trga dela ter izboljšalo uravnoteženost poklicnih profilov. Možnosti za razvoj so tudi na področju ohranjanja in motivacije ključnih kadrov. Z izboljšanjem delovnih pogojev, zmanjšanjem administrativnih obremenitev ter večjimi priložnostmi za strokovni razvoj in napredovanje bomo povečali zadovoljstvo zaposlenih ter zmanjšali fluktuacijo, s čimer bomo ohranili dragocene izkušnje in znanje.

Povečanje fleksibilnosti kadrovskih struktur, spodbujanje interdisciplinarnega sodelovanja ter širša uporaba modelov prilagoditev kompetenc in razporeditev nalog (skill-mix) in prenos nalog («task shifting») odpira vrata k boljši izrabi obstoječih kadrovskih virov ter višji učinkovitosti sistema. Digitalizacija predstavlja izjemno priložnost za optimizacijo dela v zdravstvu. Avtomatizacija rutinskih nalog bo zmanjšala administrativno breme zaposlenih, ki bodo lahko svoj čas posvetili neposredni oskrbi pacientov. Integrirani podatkovni sistemi bodo prav tako omogočili boljše spremljanje kadrovskih tokov ter razvoj dinamičnih in prilagodljivih politik upravljanja s človeškimi viri. Digitalizacija pa lahko predstavlja tudi razne izzive znotraj zdravstvenega sistema, zato je potrebno ustrezno identificirati in nasloviti, saj med njimi pomembno vlogo igrajo tudi pomisleki in zadržki zaposlenih glede sprememb ter uvajanja novih tehnologij. Pravi pristop k prepoznavanju in reševanju teh izzivov bo ključnega pomena za uspešno digitalno preobrazbo zdravstvenega sistema.

Zdravstveni sistem v Sloveniji trenutno ne razpolaga z dovolj fleksibilnimi orodji za učinkovito preoblikovanje obstoječih kadrovskih struktur. Pomanjkanje spodbujanja interdisciplinarnega sodelovanja, počasna uvedba modelov mešanje kompetenc v timu (skill-mix) in prenos nalog na ustrezno usposobljene kadre («task shifting») omejujejo možnosti za optimizacijo obstoječih resursov. V tej luči ima ključno vlogo sodelovanje strokovnih združenj, ki lahko preko strokovnih priporočil, usposabljanj in zagovorništva spodbujajo uvajanje novih modelov dela ter prispevajo k večji fleksibilnosti in učinkovitosti kadrovskih struktur.

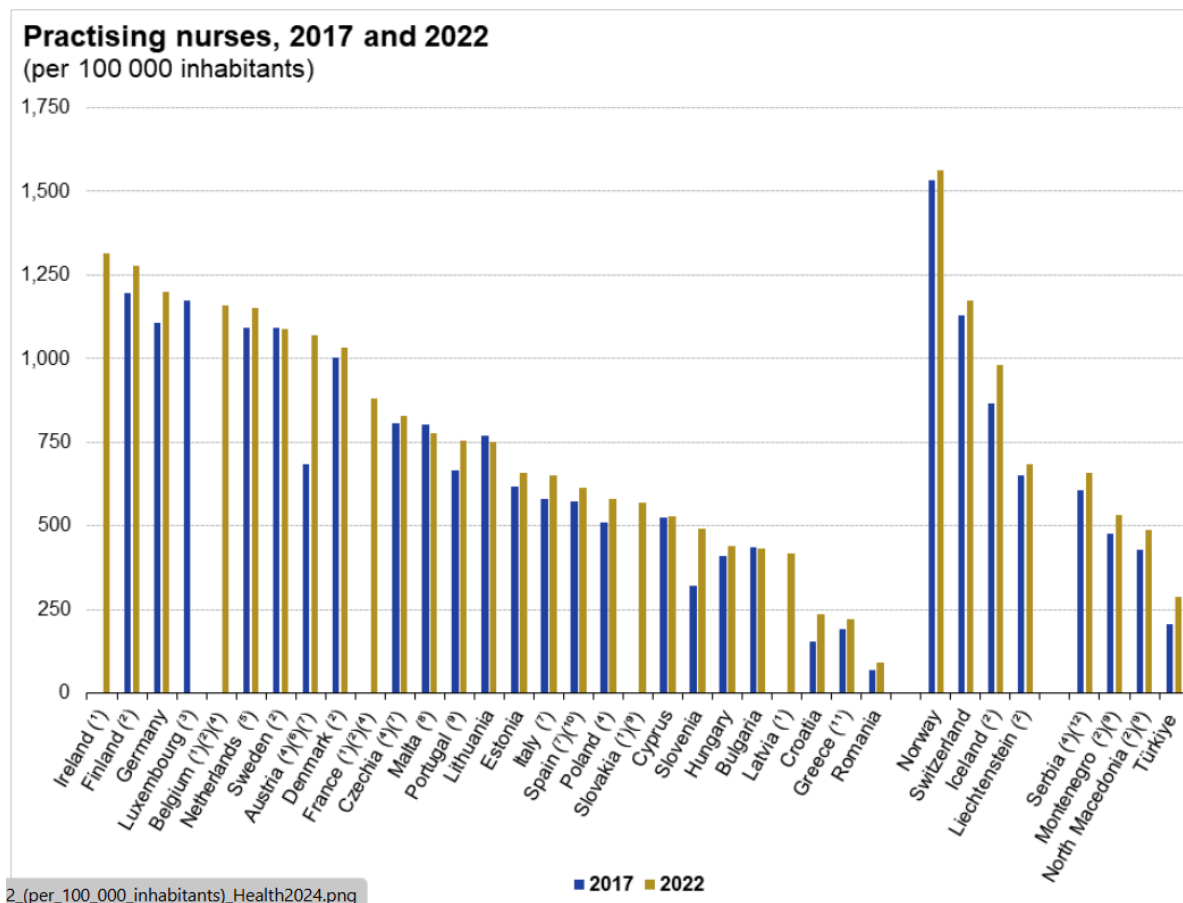
#### 4. 5. Kaj lahko sklepamo glede na demografske podatke?

V naslednjih desetih letih se bo v Sloveniji upokojilo približno 9.175 zaposlenih, pri čemer bodo največje kadrovske izgube v zdravstvenih poklicih. Najbolj prizadete skupine bodo tehniki zdravstvene nege (4.146), zdravniki (1.942) ter diplomirane medicinske sestre (1.017), sledijo višji medicinski tehniki, farmacevti, zobotehniki in fizioterapevti. To pomeni, da bo zdravstveni sektor potreboval obsežne okrepitve kadra, da nadomesti upokojitve in zagotovi nemoteno delovanje sistema.<sup>42</sup> Med tem, ko je leta 2022 diplomiralo le 240 študentov medicine, 58 študentov dentalne medicine in 177 študentov farmacije<sup>43</sup>, diplomantov zdravstvene nege je bilo 2023 648. Pri okrepitvah delovnih mest v skupini zaposleni v zdravstveni negi bo potrebno spremeniti razmerje med številom diplomiranih medicinskih sester in tehniki zdravstvene nege,

<sup>42</sup> NIJZ Podatkov portal. (2020). Zaposleni po poklicu MZ, starostnih skupinah in spolu, Slovenija: raziskovalni podatki. [https://podatki.nijz.si/pxweb/si/NIJZ%20podatkovni%20portal/NIJZ%20podatkovni%20portal\\_\\_5%20Viri%20v%20zdravstvu\\_\\_1%20Izvajalci%20zdravstvene%20dejavnosti/RIZDDZ\\_TB03a.px/](https://podatki.nijz.si/pxweb/si/NIJZ%20podatkovni%20portal/NIJZ%20podatkovni%20portal__5%20Viri%20v%20zdravstvu__1%20Izvajalci%20zdravstvene%20dejavnosti/RIZDDZ_TB03a.px/)

<sup>43</sup>ZDRAVSTVENI STATISTIČNI LETOPIS SLOVENIJE 2022. Viri v zdravstvu. ZSL - 8. Viri v zdravstvu

ki je v evropskih državah v korist diplomiranim medicinskim sestram, v Sloveniji pa v korist tehnikom zdravstvene nege. Po podatkih Eurostat (Slika 6) imamo za leto 2022 najmanj diplomantov zdravstvene nege (2,8) med članicami EU na 100.000 prebivalcev. V zdravstvenem sistemu deluje 491,3 diplomiranih medicinskih sester a 100.000 prebivalcev. Pomembno je izpostaviti tudi to, da bo tehnikov zdravstvene nege vedno manj, zato bodo njihova delovna mesta potrebno nadomestiti z diplomiranimi medicinskimi sestrami. Posledično bo potrebno študij in poklic narediti privlačnega in zanimivega za mlade.<sup>44</sup>



Slika 6: Primerjalni prikaz števila medicinskih sester v evropskih državah, 2017 in 2022.<sup>45</sup>

Poleg tega se v prihodnosti lahko zgodi, da bo v Sloveniji zaradi upadanja rodnosti zmanjševala potreba po določenih poklicih. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je rodnost v Sloveniji v zadnjih desetletjih upadla. Na podlagi tega je mogoče sklepati vpliv na povpraševanje po teh zdravstvenih storitvah. Najnovejši podatki kažejo, da se je v Sloveniji leta 2024 rodilo 16.735 otrok, kar je 0,8 % manj kot leta 2023, ko je bilo zabeleženo najnižje število rojstev doslej.<sup>46</sup> Po drugi strani pa število prebivalstva

<sup>44</sup> Eurostat. (25. 8. 2024). *Healthcare personnel statistics - nursing and caring professionals*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Healthcare\\_personnel\\_statistics\\_-\\_nursing\\_and\\_caring\\_professionals](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Healthcare_personnel_statistics_-_nursing_and_caring_professionals)

<sup>45</sup> Eurostat. (25. 8. 2024). *Healthcare personnel statistics - nursing and caring professionals*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Healthcare\\_personnel\\_statistics\\_-\\_nursing\\_and\\_caring\\_professionals](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Healthcare_personnel_statistics_-_nursing_and_caring_professionals)

<sup>46</sup> Nacionalni inštitut za javno zdravje (NIJZ). (2025). *Porodi v letu 2024*. <https://nijz.si/podatki/prva-objava-porodi-v-letu-2024/>

raste na račun priseljevanja. To ima dve posledici za zdravstveni sistem – prihod novega potencialnega zdravstvenega kadra iz tujine a hkrati povečano število uporabnikov zdravstvenih storitev.

Ob tem pa staranje prebivalstva povečuje potrebo po strokovnjakih za oskrbo starejših, vključno z geriatri, zdravniki paliativne oskrbe, fizioterapevti in delovnimi terapevti. NIJZ poudarja, da staranje prebivalstva predstavlja enega ključnih izzivov za slovenski zdravstveni sistem.<sup>47</sup> Delež starejših prebivalcev se povečuje, saj je bilo na začetku leta 2024 kar 30 % prebivalcev, starih 15 let ali več, upokojenecv.<sup>48</sup>

Po raziskavi OECD »Does Healthcare Deliver?« (PaRIS) so ugotovili, da je splošno zdravje in zadovoljstvo pacientov veliko boljše, če je zagotovljena večja razpoložljivost kadrov v zdravstvu. Raven dobrega počutja in zdravja sta v državah, kot so Islandija, Norveška in Švica, ki razpolagajo z večjim številom zdravstvenih delavcev, veliko boljše kot pa v državah, kjer zdravstvenih delavcev primanjkuje. Večja prisotnost kadrov v zdravstvu je povezana tudi z boljšimi rezultati pri bolnikih s kroničnimi boleznimi. V državah z večjo razpoložljivostjo zdravstvenih kadrov ljudje povprečno poročajo o boljšem fizičnem zdravju, duševnem zdravju in splošnem počutju. PaRIS vzpostavlja potencialne koristi vlaganja v kadre za izboljšanje zdravja in dobrega počutja, zlasti na področjih, kjer razpoložljivost delovne sile neposredno povečuje učinkovitost oskrbe. Ustrezna razpoložljivost zdravnikov in medicinskih sester igra pomembno vlogo pri zdravju pacientov.<sup>49</sup>

#### 4. 6. Spremembe delovanja strokovnjakov v zdravstvu s prepletom znanj in spretnosti

Z naraščajočimi potrebami po zdravstvenih storitvah je prilagajanje sistema nujno. SZO priporoča preplet znanj in spretnosti ter prilagoditev kompetenc in razporeditev nalog (skill-mix) med zdravstvenimi delavci, kar izboljšuje učinkovitost, dostopnost in kakovost oskrbe. Prilagoditev vključuje prenos nalog (task-shifting), razširitev vlog (role expansion) in večpoklicno sodelovanje (multiprofessional), kar omogoča boljšo uporabo kadrov, timsko delo in sodelovanje že v izobraževanju. Takšni ukrepi so ključni za obvladovanje kroničnih bolezni, oskrbo ranljivih skupin in preprečevanje pomanjkanja kadra, čeprav lahko začasno povečajo obremenitve zaposlenih<sup>50</sup>.

---

<sup>47</sup>Skela-Savič, B., Albreht, T., Sermeus, W., Lobe, B., Bahun, M., & Dello, S. (2023). *Patient Outcomes and Hospital Nurses' Workload: A Cross-Sectional Observational Study in Slovenian Hospitals Using the RN4CAST Survey*. *Zdravstveno varstvo*, 62(2), 59–66. <https://doi.org/10.2478/sjph-2023-0009>

<sup>48</sup> Statistični urad Republike Slovenije (SURS). (2025). *Socioekonomske značilnosti prebivalstva*, 1. januar 2024. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/13268#:~:text=1.%20januarja%202024%20je%20bilo%20med%20prebivalci%20starimi,presegel%2026%20%25.%2018.%2012.%202024%20ob%2010%3A3>

<sup>49</sup> OECD. (2025). *Does Healthcare Deliver? Results from the Patient Reported Indicator Surveys (PaRIS)*. [https://www.oecd.org/en/publications/does-healthcare-deliver\\_c8af05a5-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/does-healthcare-deliver_c8af05a5-en.html)

<sup>50</sup>WHO European Observatory on Health Systems and Policies. (2022). *Skill-mix innovations and reorganization of work in healthcare*. *World Health Organization*. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/358467/Policy-brief-46-1997-8073-eng.pdf?sequence=1>

## 5. Vizija, vrednote in načela ter nameni

Vzpostavljena bo uravnotežena kadrovska struktura, prilagojena potrebam različnih generacij v sedanjosti in prihodnosti. Razvoj izobraževalnih programov bo omogočal stalno posodabljanje znanj, kompetenc in veščin novih generacij zdravstvenih strokovnjakov v skladu s sodobnimi izzivi ter napredkom znanosti. Okrepljeno bo delovanje interdisciplinarnih timov z medpoklicnim sodelovanjem, ki bo povezovalo različne zdravstvene profile in tako omogočalo celostnejšo ter učinkovitejšo obravnavo pacientov.

STRATEGIJA ZDZS 2025-2035 bo imela pozitivne posledice za vse prebivalce Slovenije. Boljši delovni pogoji in zadostno število kadra bodo zmanjšali izgorelost in odhode ZDZS, s čimer bo sistem postal bolj stabilen in vzdržen. Preko posodobljenih kompetenc, optimizacije delovnih procesov, digitalizacije in dostopnejše zdravstvene oskrbe se bo izboljšala kakovost življenja prebivalstva, podaljšala se bo življenjska doba, zmanjšale pa se bodo neenakosti v zdravju.

V prihodnosti vidimo zdravstveni sistem kot visoko organizirano, dostopno in učinkovito omrežje storitev, ki bo z mednarodno primerljivo vrhunsko usposobljenim in motiviranim kadrom zagotavljalo celostno in pravično zdravstveno oskrbo za vse generacije. To bo temelj zdrave, produktivne in trajnostno naravnane družbe.

### 5. 1. Vizija

Vzpostaviti trajnosten in dinamičen sistem upravljanja ter razvoja ZDZS, ki z uporabo sodobnih znanj, tehnologij in strateških pristopov omogoča motivirano, usposobljeno in prilagodljivo kadrovsko zasedbo, sposobno zagotavljati kakovostno, dostopno in pravično zdravstveno oskrbo za prebivalce Slovenije.

## 5. 2. Vrednote

STRATEGIJA ZDZS 2025-2035 je osnovana na naslednjih osrednjih vrednotah.

Tabela 2: Vrednote STRATEGIJA ZDZS 2025-2035

Vrednota	Opis
<b>Dostopnost in pravičnost za zdravstvene delavce in zdravstvene sodelavce</b>	Zagotavljanje enakih možnosti zaposlovanja, razvoja in podpore zdravstvenim delavcem ter zdravstvenim sodelavcem ne glede na regijo, spol, socialno-ekonomski status ali druge dejavnike, da lahko vsi enakovredno prispevajo k delovanju in razvoju zdravstva v Sloveniji.
<b>Trajnost in dolgoročno načrtovanje kadrov v zdravstvu</b>	Razvijanje prilagodljivih kadrovskih politik, ki zagotavljajo dolgoročno stabilnost in odpornost zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev, omogočajo njihovo učinkovito vključevanje v zdravstveni sistem tudi v kriznih razmerah.
<b>Skrb za dobrobit zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev</b>	Aktivno spodbujanje zdravja, zadovoljstva in motivacije zaposlenih z ustreznimi delovnimi pogoji, plačilom za opravljeno delo, uravnoteženim delovnim časom, možnostmi horizontalnega in vertikalnega napredovanja in podporo psihosocialnega počutja.
<b>Inovativnost in prilagodljivost kadrov v zdravstvu</b>	Spodbujanje usposabljanja in uporabe novih znanj in tehnologij, sledenje in uporaba spoznanj znanstvenih raziskav pri delu in uporaba sodobnih delovnih praks med zdravstvenimi delavci in zdravstvenimi sodelavci, ki omogočajo boljši preplet znanj in veščin, boljšo dostopnost zdravstvenih storitev, izboljšajo pogoje dela, organizacijo dela, kakovost oskrbe, varnost zdravstvene obravnave in omogočajo ustrezne delovne obremenitve.
<b>Kakovost in profesionalnost zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev</b>	Zagotavljanje, da so vsi zdravstveni delavci in zdravstveni sodelavci strokovno usposobljeni v skladu z mednarodnimi priporočili, sledijo novostim na njihovem področju dela, delujejo po najvišjih standardih in etičnih normah ter so podprti z kontinuiranim izobraževanjem in jasnimi usmeritvami v njihovem kariernem razvoju.
<b>Socialna odgovornost in etika v kadrovski politiki za zdravstvene delavce in zdravstvene sodelavce</b>	Spoštovanje etičnih načel pri obravnavi, razvoju in podpori zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev, zagotavljanje pravičnih, varnih in dostojnih delovnih pogojev, ki spodbujajo medsebojno spoštovanje in zaupanje.
<b>Strateško upravljanje in razvoj kadrov v zdravstvu in na ravni zdravstvenih zavodov</b>	Vzpostavitev učinkovite strategije za upravljanje človeških virov in razvoj kadrov na ravni zdravstvenih zavodov z uvajanjem sodobnih kadrovskih pristopov pri delu z zdravstvenimi delavci in zdravstvenimi sodelavci.

Resolucija o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2016–2025 in Nacionalna strategija kakovosti in varnosti v zdravstvu za obdobje 2023–2031 predstavljata temelj za oblikovanje vrednot Nacionalne strategije za upravljanje in razvoj zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev v sistemu zdravstvenega varstva v Republiki Sloveniji, 2025-2035. Te vrednote so ključne za reševanje izzivov v zdravstvu, ki jih

izpostavlja tudi *European Health Report 2024*<sup>51</sup> Poročilo poudarja pomen gradnje odpornih zdravstvenih sistemov, ki bodo omogočili opremljanje zdravstvenega kadra za krizno odzivanje, izboljšanje pripravljenosti in izkoriščanje tehnologije za zagotavljanje dolgoročne stabilnosti zdravstvenega sistema.<sup>52</sup>

Vse te usmeritve so usklajene z vrednotami STRATEGIJA ZDZS 2025-2035, ki vključujejo načela dostopnosti, pravičnosti, skrbi za dobrobit kadra, kakovosti in standardov ter trajnostnega načrtovanja. Le s ciljno usmerjenimi ukrepi na področju kadrovskega razvoja bo mogoče zagotoviti vzdržnost zdravstvenega sistema, enakopraven dostop do kakovostne zdravstvene oskrbe ter stabilno in zadovoljno zdravstveno osebo.<sup>53</sup>

Poleg tega načela STRATEGIJA ZDZS 2025-2035 sovpadajo s ciljem trajnostnega razvoja (SDG) št. 3, sprejetim s strani Združenih narodov leta 2015, ki si prizadeva zagotoviti zdravo življenje in spodbujati dobro počutje za vse. Ta cilj dodatno potrjuje pomen vrednot nacionalne kadrovske strategije, ki so usmerjene v izboljšanje kakovosti zdravstvene oskrbe in zagotavljanje enakih možnosti za vse.<sup>54</sup>

### 5. 3. Načela

Načela STRATEGIJA ZDZS 2025-2035<sup>55</sup> so temelj za oblikovanje pravičnih, trajnostnih in učinkovitih zdravstvenih sistemov, ki zagotavljajo kakovostno in dostopno oskrbo za vse. Ta načela se osredotočajo na spodbujanje enakih pravic, zagotavljanje varnih in dostojnih delovnih pogojev ter odpravo diskriminacije in nasilja v zdravstvenem okolju. Hkrati si prizadevajo za vključevanje vseh skupnosti v procese odločanja in izboljševanje kakovosti zdravstvenih storitev. Načela poudarjajo pomen inovacij, mednarodnega sodelovanja in uporabe dokazov, ter so usmerjena v zagotavljanje dolgoročne stabilnosti in pripravljenosti zdravstvenih sistemov za prihodnje izzive.<sup>56</sup>

Tabela 3: Načela STRATEGIJA ZDZS 2025-2035

Načelo	Opis
<b>Spodbujanje pravice zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev do dostopa do najvišjih standardov zdravja na delovnem mestu</b>	Zagotavljanje, da imajo zdravstveni delavci in zdravstveni sodelavci ustrezne pogoje dela (obremenitve, oprema, materiali, prostori), za delo potrebna znanja, vire znanj in veščine, redne obdobja preverjanja zdravja, spodbudno vodenje, možnosti napredovanja in kariernega razvoja in drugo ustrezno podporo za izvajanje kakovostne zdravstvene oskrbe, ki je usmerjena ugotavljanje potreb posameznika ali populacije in omogoča dostop do najboljših znanj, praks in tehnologij.
<b>Nudenje integrirane in osebno osredotočene podpore zdravstvenim delavcem in</b>	Ustvarjanje delovnega okolja, kjer so vsi zdravstveni delavci in zdravstveni sodelavci sprejeti, spoštovani in podprti ne glede na spol, starost, etnično pripadnost ali druge osebne značilnosti,

<sup>51</sup> World health organization. (2024). *European health report 2024: keeping health high on the agenda*. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/380382/9789289061728-eng.pdf?sequence=2>

<sup>52</sup> Ministrstvo za zdravje. (2016). Resolucija o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2016-2025 »Skupaj za družbo zdravja«. *Uradni list RS*, št. 25/16. <https://pisrs.si/prehledPredpisa?id=RESO102>

<sup>53</sup> Ministrstvo za zdravje. (2023). Nacionalna strategija kakovosti in varnosti v zdravstvu za obdobje 2023-2031. [https://www.gov.si/assets/ministrstva/MZ/DOKUMENTI/NOVICE/Nacionalna\\_strategija\\_kakovosti\\_in\\_varnosti\\_v\\_zdravstvu\\_SLO\\_potrjena.pdf](https://www.gov.si/assets/ministrstva/MZ/DOKUMENTI/NOVICE/Nacionalna_strategija_kakovosti_in_varnosti_v_zdravstvu_SLO_potrjena.pdf)

<sup>54</sup> United Nations. (n. d.). *Ensure healthy lives and promote well-being for all ages*. <https://sdgs.un.org/goals/goal3>

<sup>55</sup> Ministrstvo za zdravje. (2023). Nacionalna strategija kakovosti in varnosti v zdravstvu za obdobje 2023-2031. [https://www.gov.si/assets/ministrstva/MZ/DOKUMENTI/NOVICE/Nacionalna\\_strategija\\_kakovosti\\_in\\_varnosti\\_v\\_zdravstvu\\_SLO\\_potrjena.pdf](https://www.gov.si/assets/ministrstva/MZ/DOKUMENTI/NOVICE/Nacionalna_strategija_kakovosti_in_varnosti_v_zdravstvu_SLO_potrjena.pdf)

<sup>56</sup> World Health Organization. (2023). *Global strategy on human resources for health: Workforce 2030*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241511131>

<b>zdravstvenih sodelavcev brez stigme in diskriminacije</b>	enakovredna obravnava vseh poklicnih skupin, zaščita ranljivih skupin kot so pripravniki, mladi zaposleni, zaposleni s posebnimi potrebami, poklicni invalidi, idr., kar omogoča enakopravno sodelovanje, razvoj in vključevanje vseh zaposlenih.
<b>Spodbujanje opolnomočenih in angažiranih zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev</b>	Vključevanje zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev v odločanje in upravljanje zdravstvenega zavoda, oblikovanje sodobnih kadrovske politik, ki so enakovredno usmerjene v vse poklicne skupine ter krepitev njihove vloge pri izboljševanju zdravstvenega sistema in oskrbe pacientov.
<b>Zagotavljanje osebnih, delovnih in poklicnih pravic vseh zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev</b>	Ustvarjanje varnih, dostojnih in pravičnih delovnih pogojev, zaščita pred diskriminacijo, prisilo in nasiljem ter zagotavljanje enakih možnosti za strokovni in karierni razvoj vseh zaposlenih v zdravstvu.
<b>Odprava nasilja, diskriminacije in nadlegovanja, vključno z nasiljem na podlagi spola, v delovnem okolju</b>	Zagotavljanje, da kadrovske politike in delovno okolje izključujejo vse oblike nasilja, diskriminacije in nadlegovanja, kar zagotavlja varnost, spoštovanje in dobro počutje vseh zdravstvenih delavcev in sodelavcev ter delovanje na preventivnih ukrepih za preprečevanje in zgodnje zaznavanje ter možnosti prijave ali poročanja o nasilju.
<b>Spodbujanje medoddelčnega, nacionalnega in mednarodnega sodelovanja in solidarnosti med zdravstvenimi delavci</b>	Krepitev izmenjave znanja, izkušenj in najboljših praks med zdravstvenimi delavci na ravni zdravstvenega zavoda in nacionalni ter mednarodni ravni ter podpora skupnim rešitvam za izzive v zdravstvu, v skladu z nacionalnimi prioritetami.
<b>Zagotavljanje etičnih praks zaposlovanja v skladu z etičnimi smernicami za zdravstvene delavce in zdravstvene sodelavce</b>	Spoštovanje pravic zdravstvenih delavcev in zdrav v vseh fazah zaposlovanja, vključno z enakopravnim dostopom, zaščito pred zlorabami in zagotavljanjem pravičnih ter transparentnih kadrovske procesov.
<b>Mobilizacija in ohranjanje politične in finančne podpore za kadrovske razvoj zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev</b>	Zagotavljanje trajnostnega financiranja in vključevanje vseh deležnikov za podporo razvoja, zadržanja in motivacije zdravstvenih delavcev ter sodelavcev v zdravstvenem sistemu.
<b>Spodbujanje inovacij in uporabe dokazov za podporo zdravstvenim delavcem in zdravstvenim sodelavcem</b>	Spodbujanje raziskav, izmenjave znanja in uvajanja inovativnih rešitev, ki zdravstvenim delavcem omogočajo učinkovitejše delo, boljše delovne pogoje in izboljšano oskrbo pacientov.
<b>Vzpostavitev kariernega razvoja in usposabljanje vodij na vseh ravneh vodenja v zdravstvenem zavodu</b>	Spodbujanje sistematičnega razvoja vodstvenih kompetenc zdravstvenih delavcev in sodelavcev na vseh ravneh, od vodij timov do strateškega menedžmenta. To vključuje formalno in neformalno usposabljanje za vodenje, mentorstvo, komunikacijske veščine, odločanje ter upravljanje s spremembami, z namenom izboljšanja organizacijske kulture, učinkovitosti in kakovosti oskrbe.
<b>Izgradnja organizacijske kulture, ki usmerjena v razvoj znanj, kompetenc in sposobnosti zaposlenih na horizontalni ravni.</b>	Zagotavljanje ustreznega in mednarodno primerljivega znanja zdravstvenih strokovnjakov s kontinuiranim izobraževanjem znotraj ali izven zdravstvenega zavoda, specialnimi znanji, specializacijami in kliničnimi specializacijami in nudenja možnosti za dvig stopnje izobrazbe.

<b>Vzpostavitev celostnega sistema uvajanja v delo novo zaposlenih zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev</b>	Vzpostavitev strukturiranega in podprtega sistema uvajanja, ki vključuje mentorstvo, seznanitev z delovnim okoljem, organizacijsko kulturo, strokovnimi in varnostnimi standardi ter pričakovanji delodajalca. Cilj je lažja vključitev v kolektiv, zmanjšanje začetne negotovosti, večja delovna učinkovitost ter dolgoročno zadržanje kadra.
<b>Spremljanje, načrtovanje, izvajanje in evalvacija ukrepov za zadržanje zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev v zdravstvenem zavodu ali v poklicu</b>	Razvoj celovitega sistema za spremljanje kadrovskih tokov in razlogov za odhode, oblikovanje ciljanih ukrepov za izboljšanje zadovoljstva in motivacije, ter redno vrednotenje učinkovitosti teh ukrepov. To vključuje tudi izboljševanje pogojev dela, možnosti kariernega razvoja, usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ter razvoj organizacijskih praks, ki podpirajo dolgoročno zvestobo poklicu in zavodu.

#### 5. 4. Nameni

STRATEGIJA ZDZS 2025–2035 bo zagotovila celovit, trajosten in dolgoročno usmerjen razvoj, upravljanje ter optimizacijo kadrov v zdravstvu – ZDZS – kot temeljnega vira za delovanje zdravstvenega sistema. Strategija se osredotoča izključno na ljudi, ki izvajajo zdravstveno dejavnost, ter njihove potrebe, pogoje dela, razvojne poti in vloge v spreminjajočem se zdravstvenem okolju.

Nameni STRATEGIJE ZDZS 2025–2035 so:

- **Prenova izobraževanja (srednješolskega in visokošolskega) za zdravstvene poklice glede na potrebe zdravstvenega sistema in prebivalstva** – usklajevanje vseh oblik izobraževanja z realnimi zmožnostmi, potrebami in mednarodnimi priporočili ter projekcijami potreb po zdravstveni obravnavi v populaciji v naslednjih desetih letih; spodbujanje razvoja medpoklicnih znanj in medpoklicnega sodelovanja v zdravstvenih timih v okviru dodiplomskega in podiplomskega izobraževanja.
- **Prilagoditev kadrovske strukture na ravni JZZ in zdravstvenega sistema glede na mednarodne usmeritve in potrebe zdravstvenega sistema v Sloveniji, ureditev strokovnega napredovanja v okviru prepleta znanj in veščin v zdravstvenem timu (specializacije oziroma klinične specializacije) in ureditev pogojev dela, delovnih normativov in standardov dela glede na demografske in sistemske izzive** – vključno z gradnjo stabilne kadrovske zasedbe vseh poklicnih skupin ZDZS, izboljšanjem delovnih pogojev, strokovne avtonomije in razvojem vodij v zdravstvu.
- **Vzpostavitev strateškega upravljanja razvoja kadrov na nacionalni ravni in ravni JZZ** – vključuje vzpostavitev sodobnega kadrovskega managementa za vse poklicne skupine, načrtovanje potreb po kadrih, razvoj zaposlenih od kariere začetnika do samostojnega strokovnjaka, aktivnosti za zadržanje kadrov v zdravstvenem sistemu in zdravstvenem zavodu, razvoj vodij v zdravstvu in usklajevanje nacionalnih kadrovskih politik glede na nacionalne potrebe in mednarodne usmeritve, spremljanje kazalnikov povezanih z usposobljenostjo in učinkovitostjo kadrov ter krepitev povezovanja med ključnimi deležniki upravljanja kadrov v zdravstvu v državi.

- **Optimizacija delovnih procesov** – optimizacija delovnih procesov in uporaba sodobnih digitalnih rešitev za razbremenitev administracije in izboljšanje učinkovitosti dela, novih in preverjenih modelov dela, ki zagotavljajo kakovost in varnost zdravstvene obravnave, učinkovitost in motivirajo zaposlene in potencialne kandidate za delo v zdravstvu.

Strategija deluje kot orodje za načrtovanje, pridobivanje, zadrževanje, razvoj in usmerjanje kadrov v zdravstvu ter predstavlja ključno podlago za politične, sistemske in upravljske odločitve na področju kadrovskih virov.

## 5. 5. SWOT analiza Strategije ZDZS 2025–2035

Tabela 4: SWOT analiza sprejema strategije ZDZS 2025–2035

<b>PREDNOSTI (Strengths)</b>	<b>SLABOSTI (Weaknesses)</b>
Vzpostavitev enotnega strateškega okvira za dolgoročno načrtovanje kadrov v zdravstvu.	Potrebna bo močna koordinacija med različnimi deležniki, kar zahteva veliko usklajevanja.
Omogoča ciljno usmerjeno vlaganje v razvoj in zadrževanje zdravstvenih delavcev in sodelavcev.	Pomanjkanje zanesljivih podatkovnih virov in analiz lahko omeji učinkovito izvajanje strategije.
Poudarja pomen in vlogo zdravstvenih poklicev, kar krepi njihovo prepoznavnost in ugled v družbi.	Strategija je lahko neučinkovita brez jasne politične in finančne podpore.
Ustvarja osnovo za sistematične ukrepe, kot so izboljšanje pogojev dela, posodobitev izobraževanja, digitalizacija in razvoj timskega dela.	Odpornost sistema na spremembe ter administrativne in birokratske ovire lahko zavirajo uresničevanje ukrepov.
Usklajenost z evropskimi politikami in priporočili WHO omogoča črpanje sredstev in sodelovanje v mednarodnih pobudah.	Obstaja tveganje, da bo strategija ostala le formalni dokument brez operativnega izvajanja in spremljanja učinkov.
<b>PRILOŽNOSTI (Opportunities)</b>	<b>NEVARNOSTI (Threats)</b>
Ustvarja pogoje za dolgoročne reforme kadrovske politike, usklajene z dejanskimi in prihodnjimi potrebami zdravstvenega sistema.	Politične spremembe lahko zaustavijo izvajanje strategije ali zmanjšajo podporo zanjo.
Omogoča boljše črpanje evropskih sredstev za izobraževanje, digitalizacijo in razvoj kadrovskih centrov odličnosti.	Strategiji se lahko uprejo posamezni deležniki, ki jim trenutni sistem bolj ustreza.
Povečuje mednarodno prepoznavnost Slovenije kot države, ki načrtno ureja področje zdravstvenih kadrov.	Če se izvajanje strategije preveč odlašča, lahko med zdravstvenimi delavci prevlada občutek, da sprememb ne bo.

Odpira prostor za razvoj kariernih poti, krepitev avtonomije zaposlenih in povečanje privlačnosti zdravstvenih poklicev.	Finančne omejitve, zlasti v kriznih obdobjih, lahko omejijo izvajanje strateških ukrepov.
Omogoča večjo povezanost med izobraževalnimi programi in realnimi potrebami delovnega okolja v zdravstvu.	Neuskladeno izvajanje ukrepov lahko povzroči dodatno razočaranje in padec zaupanja med zdravstvenimi delavci.

## 6. Strateški cilji in aktivnosti

Osnova za načrtovanje strateških ciljev strategije pridobivanja in razvoja zdravstvenih delavcev in sodelavcev je Okvir za delovanje na področju zdravstvenega kadra v Evropski regiji SZO 2023–2030/*Framework for action on the health and care workforce in the WHO European Region 2023–2030*, ki je zasnovan za obravnavo ključnih izzivov, s katerimi se soočajo zdravstveni sistemi pri zagotavljanju zadostnega, usposobljenega in trajnostnega kadra v zdravstvu. Okvir vključuje pet medsebojno povezanih stebrov, katerih cilj je okrepiti kader v zdravstvu po vsej Evropi, da bodo države lahko zadostile prihodnjim zdravstvenim potrebam in zagotovile kakovostne storitve za vso prebivalstvo. Posamezni stebri predstavljajo potrebo po strateškem ukrepanju na ključnih področjih zadržanja in privabljanja kadrov, zagotavljanja kadrovskih virov, optimizacije delovanja, vlaganja, in načrtovanja.



HCWF: health and care workforce; SDG: sustainable development goal; HRH: human resources for health.

Slika 7: Cilji trajnostnega razvoja na področju kadrovskih virov v zdravstvu<sup>57</sup>

S tem pristopom bodo naslovljene trenutne in prihodnje pomanjkljivosti na področju kadra v zdravstvu, izboljšalo se bo njegovo upravljanje, kar bo dolgoročno prispevalo k boljši kakovosti zdravstvenih storitev.

<sup>57</sup>Mclsaac, M., Buchan, J., Abu-Agla, A., Kavar, R. & Campbell, J. (2024). Global strategy on human resources for health: Workforce. *Human Resources for Health*, 22, article number 68. <https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12960-024-00940-x#:~:text=The%20strategy%20highlighted%20shortages%20of%20health%20workers%2C%20along,policy%20options%20and%20recommendations%20to%20address%20these%20issues.>

Uresničevanje strateških ciljev bo okrepilo zdravstveni sistem in hkrati podprlo tudi širše, globalne cilje, kot sta univerzalna zdravstvena pokritost in dosego ciljev trajnostnega razvoja (Slika 7).<sup>58</sup>

## 6. 1. Strateški cilji STRATEGIJA ZDZS 2025-2035

STRATEGIJA ZDZS 2025-2035 je zasnovana kot celovit načrt za prilagajanje zdravstvenega sistema prihodnjim izzivom. Štirje nameni strategije predstavljajo osnovo za šest strateških ciljev. Prvi se nanaša na prilagoditev kadrovske strukture in pogojev dela, drugi na prenovo izobraževanja, tretji na vzpostavitev strateškega upravljanja razvoja kadrov, četrti pa na optimizacijo delovnih procesov z digitalno podporo. Vsak izmed njih je neposredno povezan z ustreznimi cilji, kar omogoča celovit in usklajen pristop k izboljšanju kadrovskega sistema v zdravstvu.

Za učinkovito uresničevanje zastavljenih ciljev bo potrebno vzpostaviti ustrezno strokovno in organizacijsko strukturo, ki bo odgovorna za načrtovanje, usklajevanje, izvajanje in spremljanje ukrepov v okviru strategije.

Strateški cilji STRATEGIJA ZDZS 2025-2035 so:

1. Dvig učinkovitosti in mednarodna primerljivost izobraževanja za zdravstvene poklice v Sloveniji
2. Vzpostavitev učinkovitih mehanizmov za pridobivanje ZDZS
3. Oblikovanje konkurenčnega in privlačnega okolja za delo v zdravstvu
4. Vzpostavitev učinkovitih mehanizmov za upravljanje in zadrževanje ZDZS
5. Optimizacija delovnih procesov v zdravstvu
6. Vzpostavitev sistematičnega spremljanja in načrtovanja zagotavljanja ZDZS na nacionalni ravni

V podporo zastavljenim ciljem strategija določa vsebinsko zaokrožene sklope aktivnosti, razporejene glede na posamezna področja, ki jih naslavlja. Vsak strateški cilj zajema nabor aktivnosti, ki naslavlja specifične izzive in vsebinska vprašanja znotraj posameznega cilja. Aktivnosti vključujejo specifične ukrepe, njihova natančnejša vsebina, obseg, nosilci in časovni okvirji pa bodo podrobno določeni v akcijskem načrtu (Priloga 3: Akcijski načrt STRATEGIJA ZDZS 2025-2035).

### Cilj 1: Dvig učinkovitosti in mednarodna primerljivost izobraževanja za zdravstvene poklice v Sloveniji

Za stabilen in kakovosten zdravstveni sistem je ključno sodobno in mednarodno primerljivo izobraževanje, ki omogoča privlačne karijerne poti ter spodbuja strokovni razvoj in vseživljenjsko učenje. Raziskave kažejo, da na odločitev za vstop in zadržanje v poklicu vplivajo pogoji izobraževanja, možnosti specializacije, kakovost mentorstva in podpora ob prvih zaposlitvah. Cilj zato vključuje aktivnosti za izboljšanje srednješolskega in visokošolskega izobraževanja, uravnavanje vpisnih mest, krepitev mentorstva ter razvoj

---

<sup>58</sup>Mclsaac, M., Buchan, J., Abu-Agla, A., Kwar, R. & Campbell, J. (2024). Global strategy on human resources for health: Workforce. Human Resources for Health, 22, article number 68. <https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12960-024-00940-x#:~:text=The%20strategy%20highlighted%20shortages%20of%20health%20workers%2C%20along,policy%20options%20and%20recommendations%20to%20address%20these%20issues.>

novih programov, kar bo povečalo privlačnost zdravstvenih poklicev in pripomoglo k dolgoročnemu zadrževanju kadra v sistemu.

## Aktivnosti za dosego cilja 1

### 1. Sklop aktivnosti: Srednješolsko izobraževanje

1. 1. Aktivnost za dosego cilja 1: Analiza in ocena srednješolskega izobraževanja zdravstvenih smeri

1. 2. Aktivnost za dosego cilja 1: Posodobitve srednješolskih zdravstvenih smeri zdravstvenih programov izobraževanja za boljšo karierno prehodnost

### 2. Sklop aktivnosti: Uravnavanje števila vpisnih mest v srednješolske programe zdravstvenih smeri

2. 1. Aktivnost za dosego cilja 1: Prilagoditev vpisnih mest za srednješolske programe zdravstvenih smeri glede na ugotovitve v aktivnosti 1.1

### 3. Sklop aktivnosti: Povečanje števila bolničarjev-negovalcev

3. 1. Aktivnost za dosego cilja 1: Nov program pripravništva za poklic bolničar-negovalec

3. 2. Aktivnost za dosego cilja 1: Privabljanje odraslih v poklic bolničar-negovalec

### 4. Sklop aktivnosti: Visokošolsko izobraževanje

4. 1. Aktivnost za dosego cilja 1: Strokovni razvoj visokošolskih učiteljev in enakovreden razvoj visokošolskih zavodov

4. 2. Aktivnost za dosego cilja 1: Podaljšanje študija visoko strokovnih programov za 30 ECTS ali preoblikovanje v univerzitetne programe za v EU regulirana poklica diplomirana medicinska sestra in diplomirana babica

4. 3. Aktivnost za dosego cilja 1: Priprava študentov in diplomantov zdravstvenih poklicev za delo v kliničnem okolju

### 5. Sklop aktivnosti: Krepitev mentorstva dijakom in študentom

5. 1. Aktivnost za dosego cilja 1: Krepitev mentorstva dijakom

5. 2. Aktivnost za dosego cilja 1: Krepitev mentorstva študentom

5. 3. Aktivnost za dosego cilja 1: Krepitev mentorstva in skrb za primerno uvajanje v obdobju prve zaposlitve ali ob prehodu na novo delovno področje

### 6. Sklop aktivnosti: Uvedba novih študijskih programov za zdravstvene poklice

6. 1. Aktivnost za dosego cilja 1: Ocena potreb po diplomiranih babicah v Sloveniji in načrt razvoja študijskega področja na vseh treh ravneh

6. 2. Aktivnost za dosego cilja 1: Uvedba študijskega programa "babištvo" na Univerzi v Mariboru

6. 3. Aktivnost za dosego cilja 1: Uvedba študijskega programa medicine na Univerzi na Primorskem

<b>1. Sklop aktivnosti cilja 1</b>	<b>Srednješolsko izobraževanje</b>
<b>1. 1. Aktivnost za dosego cilja 1</b>	<b>Analiza in ocena srednješolskega izobraževanja zdravstvenih smeri v Sloveniji</b>
<b>Opis</b>	Namen te aktivnosti je 1) celovita analiza srednješolskih izobraževalnih programov s področja zdravstva, zlasti izobraževanja za tehnika

	<p>zdravstvene nege, z vidika usklajenosti izobraževalnih izhodov s potrebami zdravstvenega sistema in mednarodno primerjavo o izobraževanju in pridobivanju kadrov za delo v zdravstvu, ki se izobražujejo na ravni 4 Evropskega ogrodja kvalifikacij. Največjo poklicno skupino v okviru tega izobraževanja predstavljajo poklic tehnik zdravstvene nege. Aktivnost zajema sistematično zbiranje, obdelavo in interpretacijo podatkov o številu vpisanih in dijakov, ki zaključijo šolanje v srednješolskih zdravstvenih programih, njihovi prehodnosti v visokošolske študijske programe s področja zdravstva ter dejanski vključitvi v trg dela, zlasti v javni zdravstveni sistem. Vzporedno bo izvedena 2) analiza pridobivanje kadrov za delo v zdravstvu v evropskem prostoru, ki so izobraženi na ravni 3 in 4 evropskega kvalifikacijskega okvirja, ki bo osredotočena tudi na pridobivanje kadrov na tej ravni stopnje izobrazbe med odraslimi.</p> <p>Obe analizi bosta omogočili identifikacijo neskladij med številom izobraženega kadra in dejanskim kadrovskim primanjkljajem v zdravstvenem sektorju v Sloveniji, pridobili bomo informacije in dobre prakse glede izobraževanje na tej ravni za zdravstvene poklice, zlasti za poklic tehnika zdravstvene nege.</p> <p>Rezultati analize bodo služili kot osnova za oblikovanje ukrepov za izboljšanje pristopov srednješolskega izobraževanja med izobraževalnim sistemom, potrebami zdravstvenega sistema in prenosom učinkovitih evropskih praks, vključno z možnostjo prilagoditve izobraževalnih kapacitet, vsebin programov, štipendijskih shem, šolanja odraslih ter spodbud za zaposlitev in nadaljnje izobraževanje v okviru vertikalne karijerne poti zdravstvenih delavcev.</p>
<b>Sodelujoči</b>	MZ, JZZ, srednje šole, zbornice, CPI
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MVI
<b>Rok izvedbe</b>	2027
<b>1. 2. Aktivnost za dosego cilja 1</b>	<b>Posodobitev srednješolskih zdravstvenih smeri zdravstvenih programov izobraževanja</b>
<b>Opis</b>	<p>Na podlagi izvedene analize bo potrebno srednješolske programe zdravstvenih smeri posodobiti in dijakom omogočiti vertikalno izobraževanje, kar pomeni poleg vpisa na visokošolske strokovne programe tudi omogočiti možnost vpisa na univerzitetne študijske programe ter enovite magistrske programe zdravstvenih smeri. Na ta način se bo povečal interes za vpis v srednješolske programe zdravstvene usmeritve, zlasti za program tehnik zdravstvene nege. V ta namen bo morda potrebno povečati obseg naravoslovnih vsebin. Predlagane spremembe bodo omogočile boljšo prehodnost na visokošolskih programih, saj dosedanja praksa kaže, da so študenti s končano gimnazijo praviloma uspešnejši od tistih s srednjo zdravstveno šolo. V okviru aktivnosti se bodo posodobile tudi obstoječe strokovne vsebine programov, z namenom širjenja izobraževalnih možnosti pa se bodo na srednjih zdravstvenih šolah uvajali tudi splošni gimnazijski programi.</p>
<b>Sodelujoči</b>	MZ, srednje šole
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MVI

<b>Rok izvedbe</b>	2030
--------------------	------

<b>2. Sklop aktivnosti cilja 1</b>	<b>Uravnavanje števila vpisnih mest v srednješolske programe zdravstvenih smeri</b>
<p>Aktivnosti so usmerjene v strateško načrtovanje in prilagajanje števila vpisnih mest v srednje šole za poklice ZDZS glede na potrebe zdravstvenega sistema. To vključuje spremljanje demografskih trendov, analize poklicnega barometra ter sprotno usklajevanje vpisa za poklice v pomanjkanju (npr. bolničar-negovalac, tehnik zdravstvene nege, farmacevtski tehnik, zobotehnik). Ključno je zagotavljati prehodnost med ravnmi izobraževanja, saj večje možnosti nadaljnega študija bistveno povečajo zanimanje mladih.</p>	
<b>2. 1. Aktivnost za doseg cilja 1</b>	<b>Prilagoditev vpisnih mest za srednješolske programe zdravstvenih smeri glede na ugotovitve v aktivnosti 1.1</b>
<b>Opis</b>	<p>Za zagotavljanje zadostnega števila usposobljenega kadra v javnem zdravstvu je nujno izvajati letne analize vpisa v srednješolske programe zdravstvenih smeri ter spremljati zaposlovanje po končanem izobraževanju oziroma opravljenem pripravništvu. Ključno je razmerje med vpisanimi dijaki, uspešno zaključenimi programi in nadaljevanjem študija. Rešitve niso le v povečevanju vpisa, temveč tudi v izboljšanju delovnih pogojev, plačila in možnosti napredovanja.</p> <p>Trenutno primanjkuje kadra pri poklicih bolničar-negovalac, tehnik zdravstvene nege, farmacevtski tehnik in zobotehnik. Poleg mladih je treba v izobraževanje vključevati tudi odrasle, ki se odločijo za poklicno preusmeritev. S temi ukrepi bo mogoče dolgoročno zagotoviti stabilno zaposlovanje srednješolskega kadra in s tem kakovostne ter dostopne zdravstvene storitve.</p>
<b>Sodelujoči</b>	MZ , srednje šole, pedagoški inštitut, osnovne šole
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MVI
<b>Rok izvedbe</b>	kontinuirano

<b>3. Sklop aktivnosti cilja 1</b>	<b>Povečanje števila bolničarjev-negovalcev</b>
<p>Dolgotrajna oskrba je eden ključnih stebrov sodobnega zdravstvenega in socialno-varstvenega sistema, kjer primanjkljaj ustrezno usposobljenih kadrov predstavlja resen problem. Za izboljšanje stanja in reševanje problematike pomanjkanja zdravstvenih delavcev v dolgotrajni oskrbi bo MZ izvedlo ciljno načrtovane aktivnosti v času izobraževanja zdravstvenega kadra. Za doseg trajnostnih rezultatov na področju pomanjkanja poklica bolničar-negovalac bodo podprte tudi ključne systemske rešitve, ki bodo omogočale uspešno izvedbo posameznih ukrepov. Kadre primerne za bolničarja-negovalca bodo v največji meri pridobili s šolanjem odraslih in izboljšanjem delovnih pogojev, kot so boljše plače in manjše obremenitve v zdravstvenih in socialnih zavodih. Izključno s šolanjem mladih ne bomo prišli do cilja, saj se za tako delo lahko odločajo le zrele, odrasle osebe, ki jih delo s starejšimi in ranljivimi motivira in imajo dobre pogoje dela. V številnih državah se pogoj starosti za vpis na nekatere programe (npr. bolničar - negovalac, asistent v zdravstveni negi) že dviguje na vsaj 17 let. To omogoča, da se za delo v zdravstvu odločajo posamezniki, ki jih delo z bolnimi in ranljivimi skupinami resnično motivira.</p> <p>S tem sklopom aktivnosti se bo povečalo število usposobljenih bolničarjev-negovalcev, izboljšalo prepoznavnost in vrednotenje tega poklica ter zagotoviti dolgoročno kadrovske okrepitve v</p>	

zdravstvenem in socialno-varstvenem sistemu, s poudarkom na kakovostni dolgotrajni oskrbi prebivalstva. Aktivnosti, ki se nanašajo na promocijo poklica so zajete v cilju 2.	
<b>3. 1. Aktivnost za dosego cilja 1</b>	<b>Nov program pripravništva za poklic bolničar-negovalec</b>
<b>Opis</b>	Za povečanje razpoložljivosti kadra bolničar-negovalec in oblikovanje modela verificiranega usposabljanja v zdravstvu ter dolgotrajni oskrbi je bil vzpostavljen pilotni projekt, ki bo zaradi pozitivnega odziva razširjen do leta 2027, skupaj v osmih ciklih. Program pripravništva združuje dvomesečni teoretični del (320 ur), ki ga izvajajo štirje akreditirani zavodi, in štirimesečni praktični del pri izvajalcih zdravstvene dejavnosti. Teoretično usposabljanje bo potekalo v štirih ciklih (2024–2026), vsak s 12–26 udeleženci, izvedba pa je odvisna od števila prijav. Ob zaključku projekta bo izvedena evalvacija, ki bo podlaga za odločitev o morebitni sistemski uvedbi programa.
<b>Sodelujoči</b>	Srednja zdravstvena šola Ljubljana, SOFIZO izobraževalni center, Srednja zdravstvena šola Murska Sobota, Šolski center Novo mesto.
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2025-2027
<b>3. 2. Aktivnost za dosego cilja 1</b>	<b>Privabljanje odraslih v poklic bolničar-negovalec</b>
<b>Opis</b>	Z namenom povečanja kadrovskih zmogljivosti, zlasti na področju dolgotrajne oskrbe, bo poseben poudarek namenjen privabljanju odraslih v poklic bolničar-negovalec. Odraslim, ki se želijo prekvalificirati ali nadaljevati svojo poklicno pot v zdravstvu, bodo omogočene prilagojene oblike izobraževanja, vključujoč krajše programe, usposabljanja na delovnem mestu ter dostopnejše pogoje za pridobitev nacionalne poklicne kvalifikacije. Aktivnosti bodo temeljile tudi na promociji poklica, svetovanju in sodelovanju z ZRSZ. S tem pristopom želimo razširiti bazo kandidatov, izboljšati kadrovske pokritost v zdravstvu in povečati dostopnost do storitev za starostnike in druge ranljive skupine.
<b>Sodelujoči</b>	MZ, ZRSZ
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MVI
<b>Rok izvedbe</b>	Kontinuirano

<b>4. Sklop aktivnosti cilja 1</b>	<b>Visokošolsko izobraževanje</b>
V okviru visokošolskega izobraževanja je potrebno izvesti aktivnosti, ki bodo prispevale k večji kakovosti in večji usklajenosti študijskih programov zdravstvenih smeri s potrebami zdravstvenega sistema. Za regulirane poklice je ključno sprotno sledenje spremembam v EU direktivah in njihovo implementiranje v nacionalne študijske programe. O teh spremembah je potrebno redno obveščati delodajalce ter analizirati možnosti vključevanja mednarodnih zahtev, pri čemer naj bodo predlagane spremembe usmerjene tako v evropske standarde kot v potrebe slovenskega zdravstvenega sistema. Za zagotavljanje kakovosti je bistveno stalno vlaganje v strokovni in akademski razvoj visokošolskih učiteljev ter izvajanje razvojnih in raziskovalnih projektov v sodelovanju z zdravstvenimi zavodi. Za razvoj zmogljivosti	

visokošolskih učiteljev je treba fakultetam, ki izpolnjujejo pogoje, omogočiti izvajanje univerzitetnih študijskih programov, saj ti poleg izobraževanja zagotavljajo tudi pridobivanje učiteljskega kadra. Le tako bo mogoče zagotoviti zadostno število pedagoških nosilcev ter strokovnjakov s kliničnih področij, ki bodo ob akademskem razvoju (doktorat znanosti) lahko prevzemali nosilstvo študijskih programov.	
<b>4. 1. Aktivnost za doseg cilja 1</b>	<b>Strokovni razvoj visokošolskih učiteljev in enakovreden razvoj visokošolskih zavodov</b>
<b>Opis</b>	<p>Potrebna je krepitev obstoječih visokošolskih zavodov in ne širitev, saj vsak nov visokošolski zavod poruši kadrovsko strukturo obstoječih in povzroči hude kadrovske stiske, saj se srečujemo z velikim mankom visokošolskih učiteljev, ki bi danes kot zdravstveni delavci imeli zaključeno 2. bolonjsko stopnjo in bili lahko predavatelji ali višji predavatelji na zdravstvenih fakultetah. Gledano mednarodno, ima Slovenija več kot dovolj fakultet, ki izobražujejo za zdravstvene poklice.</p> <p>Ko gre za izobraževanje za regulirane poklice v zdravstvu in druge poklice v zdravstvu je potrebna enakovredna obravnava med javnimi univerzami in samostojnimi visokošolskimi zavodi. Zatečeno stanje je, da fakultete v okviru univerz izvajajo tudi magistrske programe brez šolnin, medtem ko visokošolski zavodi izven univerz te možnosti nimajo. Posledično se številni diplomanti po dodiplomskem študiju odločajo za nadaljevanje magistrskega študija, hkrati pa se vključujejo v zdravstveni sistem preko različnih oblik zaposlitve, kar kaže na potrebo po bolj usklajenih izobraževalnih in zaposlitvenih možnostih. Strokovni magisteriji za zdravstvene poklice bi morali imeti pogoj, da ima študent že klinične izkušnje, saj so vsebine zelo usmerjene v poglobljanje kliničnih znanj, kot so duševno zdravje in psihiatrija, urgentna stanja, paliativna oskrba, akutna in kronična stanja na primarni ravni, idr.</p>
<b>Sodelujoči</b>	MZ, MVZI, univerze in samostojne fakultete
<b>Nosilec aktivnosti</b>	NAKVIS
<b>Rok izvedbe</b>	2030
<b>4. 2. Aktivnosti za doseg cilja 1</b>	<b>Podaljšanje študija visoko strokovnih programov za 30 ECTS ali preoblikovanje v univerzitetne programe za v EU regulirana poklica diplomirana medicinska sestra in diplomirana babica</b>
<b>Opis</b>	<p>Visokošolsko strokovno izobraževanje za zdravstveno nego in babištvo (regulirana poklica) se glede na pravne akte Evropske unije in mednarodno prakso glede na obseg zahtevanih vsebin podaljša za vsaj 30 ECTS (skupno na 210 ECTS). Tak pristop sta uvedli Estonija in Finska za vstop v poklic, štiriletni univerzitetni študij zdravstvene nege imajo Nemčija, Španija, Grčija, Nizozemska, Irska, Portugalska, Romunija, Madžarska, Bolgarija, Ciper, Latvija, Litva<sup>59</sup><sup>60</sup><sup>61</sup>. Za razvoj zdravstvene nege in babištva kot stroke in znanosti in za razvoj visokošolskih učiteljev na teh dveh ločenih področjih se poleg VS študijskih programov izvajajo tudi UNIV študijski programi. Oba</p>

<sup>59</sup>Antão, C., Santos, B., Santos, N., Fernandes, H., Barroso, B., Marginean, C. O. & Pimentel H. (2025). *Nursing Degree Curriculum: Differences and Similarities Between 15 European Countries*, 15/3, 112. <https://doi.org/10.3390/nursrep15030112>

<sup>60</sup>Background information Albania. Bachelor degree in General Nursing. [BI\\_all\\_countries.pdf](#)

<sup>61</sup>Taneva, D., Paskaleva, D., Gyurova-Kancheva, V. (2023). Nursing Education in Some European Higher Education Area (EHEA) Member Countries: A Comparative Analysis. *Iran Journal Public Health*. [IJPH-52-1418.pdf](#)

	<p>programa, VS in UNIV sta iz vidika zahtev EU Direktive primerljiva, le da UNIV program vključuje še dodatna poglobljena znanja za razvoj in implementacijo modelov zdravstvene obravnave, raziskovanje, na dokazih podprto delovanje, spremljanje kakovosti/varnosti, medpoklicno sodelovanje in krepitev zdravja v družbi. To je pomembno tako za klinična okolja kot tudi za pridobivanje akademskega kadra na fakultetah, saj z vstopom v Bolonjski proces zaključena diploma s 180 ECTS ne zadošča več za habilitacijo na prvi bolonjski stopnji. Minimalne standarde za habilitacijska merila predpisuje NAKVIS in ZVIS. Zdravstvene fakultete so tako pred velikimi izzivi, kako pridobiti zadostno število kadra za poučevanje.</p>
<b>Sodelujoči</b>	MZ, MVZI, univerze in samostojne fakultete
<b>Nosilec aktivnosti</b>	NAKVIS
<b>Rok izvedbe</b>	Do konca 2028
<b>4. 3. Aktivnost za dosego cilja 1</b>	<b>Priprava študentov in diplomantov zdravstvenih poklicev za delo v kliničnem okolju</b>
<b>Opis</b>	<p>Podaljšanje študija za regulirane poklice v zdravstvenih smereh, ki se trenutno izvajajo kot programi z 180 ECTS, bi omogočilo, da bi študenti v zadnjem letniku preživeli daljše obdobje v kliničnem okolju, kar bi izboljšalo njihovo pripravo za vstop v klinično delo. Poleg tega je ključna priprava normativnega dokumenta, ki ureja uvajanje novo zaposlenih diplomantov zdravstvenih poklicev v delovni proces. To je še posebej pomembno pri skupinah, kot so zdravstvena nega in babištvo, kjer diplomanti nimajo strokovnega izpita, zato je uvajanje v delo prepuščeno delodajalcem. To lahko vodi do pomanjkljivosti v uvajanju in slabih izkušenj začetnikov, kar povečuje tveganje za odhod iz poklica. Uvajalno obdobje ima velik vpliv na oblikovanje prvega stika zaposlenih z delovnim okoljem in na dolgoročno zadržanje v poklicu. Zdravstveni delodajalci pogosto napačno pričakujejo, da so diplomanti, izobraženi v skladu z Direktivo 2005/36/ES, že pripravljeni za samostojno delo. Vendar pa vsak diplomant, tudi tisti s strokovnim izpitom, potrebuje strukturiran program uvajanja, da spozna strokovne, organizacijske in kulturne vidike dela v zdravstvenem zavodu. Za uspešno uvajanje v zdravstveni negi so ključni sistematični programi uvajanja, usposobljenost mentorjev, ter podpora in vodenje na vseh nivojih zdravstvenega sistema. Raziskave kažejo, da kakovost mentoriranja in usposobljenost vodij pomembno vplivata na zadržanje novih zaposlenih v poklicu. Poleg tega imajo visokošolski zavodi odgovornost, da študente bolje pripravijo na prehod v klinično okolje in hitre spremembe, ki jih ta zahteva.</p>
<b>Sodelujoči</b>	MVZI, univerze in samostojne fakultete, NAKVIS
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	Do konca 2028
<b>5. sklop aktivnosti za dosego cilja 1</b>	<b>Krepitev mentorstva dijakom in študentom</b>

Ta sklop aktivnosti se osredotoča na vzpostavitev celovitega nacionalnega okvira za mentorstvo in uvajanje, z namenom izboljšanja kakovosti praktičnega usposabljanja, uspešnejšega prehoda iz izobraževanja v klinična okolja ter dolgoročnega zadržanja kadra v zdravstvu. Razvite bodo sistemske rešitve, ki bodo naslavljale ključne izzive prenosa znanja v prakso in zagotavljale enotne standarde ter podporo dijakom, študentom in novo zaposlenim ZDZS. Vzpostavljen bo nacionalni program mentorstva in uvajanja novo zaposlenih z jasnimi usmeritvami, standardi kakovosti in vlogo vseh deležnikov. Vključeni bodo sistem rednega usposabljanja mentorjev, določitev standardiziranega razmerja mentor - mentoriranec ter mehanizmi za povratne informacije in sprotno evalvacijo. Vzpostavljena bo nacionalna mreža podpornih okolij, ki bodo skrbela za izmenjavo dobrih praks in razvoj inovativnih modelov uvajanja. Ob tem bo klinično usposabljanje prepoznano kot priložnost za pridobivanje kadrov, ne kot breme – mentorji pa bodo imeli pomembno nalogo aktivno spodbujati prihodnje diplomante, da se dolgoročno vključijo v delovna okolja, kjer poteka njihovo usposabljanje.

<b>5. 1. Aktivnost za doseg cilja 1</b>	<b>Krepitev mentorstva dijakom</b>
<b>Opis</b>	V okviru te aktivnosti bo vzpostavljen in izveden program rednih usposabljanj za mentorje dijakom v JZZ in SVZ (PUD), hkrati pa bo pripravljen načrt za širšo implementacijo deljene zaposlitve učiteljev strokovnih predmetov. Kakovostno mentorstvo je ključnega pomena za dijake zdravstvenih smeri, saj jim omogoča pridobivanje praktičnih izkušenj, strokovne podpore in lažji prehod v klinično okolje. Krepitev mentorstva bo izboljšala povezavo med teoretičnim znanjem in prakso ter prispevala k boljši strokovni usposobljenosti dijakov in lažjemu prehodu v delovno okolje. Neposredno vključevanje srednješolskih učiteljev strokovnih predmetov v klinično okolje bo omogočilo boljše razumevanje realnih pogojev dela, kar bo prispevalo k posodobitvi učnih načrtov in metod dela v šolskem okolju. Učitelji bodo s tem pridobili izkušnje iz prakse, ki jih bodo lahko neposredno prenašali v poučevanje, kar bo povečalo relevantnost in uporabnost teoretičnih vsebin.
<b>Sodelujoči</b>	MZ, JZZ, SVZ, srednje šole zdravstvenih smeri, mentorji in učitelji
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MVI
<b>Rok izvedbe</b>	Od 2026 dalje
<b>5. 2. Aktivnost za doseg cilja 1</b>	<b>Krepitev mentorstva študentom</b>
<b>Opis</b>	V okviru te aktivnosti bo uveden program rednih usposabljanj za mentorje študentom v JZZ in SVZ, s čimer se bo zagotovila enotna, kakovostna in strokovno podprta mentorska podpora študentom med kliničnim usposabljanjem, kar je ključno za njihov strokovni razvoj in uspešen prehod v delovno okolje. Hkrati bo pripravljen načrt za širšo implementacijo deljene zaposlitve visokošolskih učiteljev, ki izvajajo mentorstvo študentom v kliničnih okoljih. Izvedba bo omogočila študentom pridobitev poglobljenih praktičnih izkušenj in kritičnih veščin, potrebnih za uspešno integracijo v klinična okolja. Sistematično in kakovostno mentorstvo bo zmanjšalo vrzel med akademskim izobraževanjem in dejanskimi zahtevami v zdravstveni praksi, kar bo pripomoglo k večji pripravljenosti diplomantov za samostojno delo ter s tem izboljšalo kakovost zdravstvenih storitev. Neposredno

	vključevanje visokošolskih učiteljev v klinično okolje bo prispevalo k večji povezanosti med izobraževalnim procesom in prakso. Učitelji bodo pridobili aktualne vpoglede v klinično delo, ki jih bodo lahko vključevali v pedagoški proces, s čimer bo izobraževanje postalo bolj relevantno, sodobno in povezano z realnimi potrebami zdravstvenega sistema. Načrt širše implementacije deljene zaposlitve bo zasnovan z namenom dolgoročnega povezovanja visokošolskih zavodov z zdravstvenimi ustanovami. To bo omogočilo fleksibilnejše zaposlitvene oblike, pretok znanja med akademskim in kliničnim okoljem ter krepitev sodelovanja na področju razvoja kadrov in kakovosti izobraževanja.
<b>Sodelujoči</b>	MVZI, MZ, JZZ, SVZ, mentorji
<b>Nosilec aktivnosti</b>	Fakultete zdravstvenih smeri
<b>Rok izvedbe</b>	Od 2026 dalje
<b>5. 3. Aktivnost za dosego cilja 1</b>	<b>Krepitev mentorstva in skrb za primerno uvajanje v obdobju prve zaposlitve ali ob prehodu na novo delovno področje v obdobju prve zaposlitve v zdravstvu ali ob prehodu na novo delovno področje in skrb za primerno uvajanje za vse ZDZS</b>
<b>Opis</b>	Krepitev mentorstva v obdobju prve zaposlitve ali ob prehodu na novo delovno področje bo usmerjena v zagotavljanje kakovostnega uvajanja, strokovne podpore ter hitrejše in bolj samozavestne prilagoditve zaposlenih na delovno okolje. Cilj je večja pripravljenost za samostojno delo, učinkovita integracija v tim ter dolgoročno zadržanje kadra v zdravstvu.
<b>Sodelujoči</b>	MZ, MSP, strokovna združenja, fakultete
<b>Nosilec aktivnosti</b>	JZZ, SVZ
<b>Rok izvedbe</b>	kontinuirano

<b>6. Sklop aktivnosti za dosego cilja 1</b>	<b>Uvedba študijskih programov za zdravstvene poklice</b>
Namen tega sklopa aktivnosti je izvesti celovito oceno trenutnih in prihodnjih potreb po diplomiranih babicah, priprava predloga premostitve med poklicem medicinska sestra in babica ter okrepitev kadrovske zmogljivosti slovenskega zdravstvenega sistema z uvedbo zgolj dveh novih študijskih programov za babice in zdravnike, kar bo dolgoročno prispevalo k izboljšanju dostopnosti in kakovosti zdravstvene oskrbe po vsej državi.	
<b>6. 1. Aktivnost za dosego cilja 1</b>	<b>Ocena potreb po diplomiranih babicah v Sloveniji in načrt razvoja študijskega področja na vseh treh ravneh</b>
<b>Opis</b>	Namen aktivnosti je celovito načrtovanje razvoja področja babištva v slovenskem visokošolskem prostoru z upoštevanjem aktualnih in prihodnjih potreb. V Sloveniji bi lahko dobili več babic, če bi omogočili šolanje po Direktivi diplomiranim medicinskim sestram, da dobijo licenco za babico, to je zlasti pomembno za teren in ruralna okolja. Pri razpisu programa je bistveno, da upošteva Direktivo 2005/36/EC in da se bo program izvajal skladno z nacionalnimi razvojnimi strategijami.

	Vzpostavitev študijskega programa babišva bo dolgoročno prispevala k povečanju števila visoko usposobljenih babic v slovenskem zdravstvenem sistemu. Z večjo izobraževalno dostopnostjo v vzhodnih regijah se bo izboljšala regionalna pokritost z babicami ter zmanjšala obremenjenost obstoječega kadra. S tem se bo dvignila kakovost materinske in perinatalne oskrbe, izboljšalo zadovoljstvo uporabnic ter zagotovila večja varnost in podpora ženskam v času nosečnosti, poroda in poporodnega obdobja.
<b>Sodelujoči</b>	MZ, NAKVIS, Fakultete
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MVZI
<b>Rok izvedbe</b>	2028
<b>6. 2. Aktivnost za doseg cilja 1</b>	<b>Uvedba novega študijskega programa “babištvo” na Univerzi v Mariboru</b>
<b>Opis</b>	Z namenom krepitev kadrovskih zmogljivosti v zdravstvu in zagotavljanja večjega števila babic v Sloveniji se načrtuje uvedba novega študijskega programa “babištvo” na Univerzi v Mariboru. Nov program bo omogočal dodatne izobraževalne možnosti za študente in prispeval k dolgoročnemu razvoju zdravstvenega sistema, zlasti v štajerski in pomurski regiji. Študijski program bo financiran v skladu z veljavno zakonodajo in nacionalnimi strategijami ter se bo predvidoma začel izvajati v študijskem letu 2027/2028. Z vzpostavitvijo tega programa se bo povečala dostopnost do izobraževanja v babiški negi ter dolgoročno izboljšala kadrovska pokritost v slovenskem zdravstvu.
<b>Sodelujoči</b>	NAKVIS, MZ
<b>Nosilec aktivnosti</b>	Univerza v Mariboru Fakulteta za zdravstvene vede
<b>Rok izvedbe</b>	2028
<b>6. 3. Aktivnost za doseg cilja 1</b>	<b>Uvedba študijskega programa medicine na Univerzi na Primorskem</b>
<b>Opis</b>	Z namenom krepitev kadrovskih zmogljivosti v zdravstvu in zagotavljanja večjega števila zdravnikov v Sloveniji se načrtuje uvedba novega študijskega programa medicine na Univerzi na Primorskem. Nov program bo omogočal dodatne izobraževalne možnosti za študente in prispeval k dolgoročnemu razvoju zdravstvenega sistema, zlasti v obalno-kraški in širši primorski regiji. Študijski program bo financiran v skladu z veljavno zakonodajo in nacionalnimi strategijami ter se bo začel izvajati v študijskem letu 2027/2028. Z vzpostavitvijo tega programa se bo povečala dostopnost medicinskega izobraževanja ter dolgoročno izboljšala kadrovska pokritost v slovenskem zdravstvu.
<b>Sodelujoči</b>	NAKVIS, MZ
<b>Nosilec aktivnosti</b>	Univerza na Primorskem Fakulteta za vede o zdravju
<b>Rok izvedbe</b>	2027

## Cilj 2: Vzpostavitev učinkovitih mehanizmov za pridobivanje ZDZS

Za zagotovitev stabilnega in usposobljenega kadra je potreben celovit pristop k privabljanju novih ZDZS, ki združuje promocijo, razvoj kompetenc in finančno podporo. Odločitev mladih za poklic se oblikuje že zgodaj, zato je ključno ozaveščanje že v osnovnih in srednjih šolah ter krepitev ugleda poklicev v družbi. Aktivnosti bodo usmerjene tudi v odrasle, ki razmišljajo o poklicni preusmeritvi, ter v splošno javnost. Poleg tega cilj vključuje financiranje pripravništva in specializacij, kar omogoča lažji prehod v zaposlitev, krepitev strokovnih znanj in dolgoročno zadržanje kadra v sistemu.

### Aktivnosti za doseg cilja 2

#### 1. Sklop aktivnosti: Promocija zdravstvenih poklicev

1. 1. Aktivnost za doseg cilja 2: Promocija zdravstvenih poklicev med predšolskimi in osnovnošolskimi otroki
1. 2. Aktivnosti za doseg cilja 2: Promocija zdravstvenih poklicev med mladimi
1. 3. Aktivnost za doseg cilja 2: Promocija zdravstvenih poklicev med odraslimi, ki želijo spremeniti kariero
1. 4. Aktivnost za doseg cilja 2: Promocija zdravstvenih poklicev v splošni javnosti
1. 5. Aktivnost za doseg cilja 2: Izboljšanje zadržanja in privabljanja mladih v poklic zdravstvene nege

#### 2. Sklop aktivnosti: Financiranje pripravništva in specializacij

2. 1. Aktivnost za doseg cilja 2: Financiranje specializacij vseh ZDZS

<b>1. Sklop aktivnosti cilja 2</b>	<b>Promocija zdravstvenih poklicev</b>
Z namenom okrepitve zanimanja za zdravstvene poklice v vseh starostnih skupinah bo MZ podprlo vrsto ključnih promocijskih aktivnosti, ki bodo prispevale k izboljšanju javne podobe zdravstvenih poklicev, povečanju vpisa v izobraževalne programe ter k dolgoročnemu reševanju kadrovskih izzivov. Za doseganje teh ciljev bodo vzpostavljene tudi sistemske rešitve, ki bodo omogočale trajnostno in celovito podporo posameznim izvedbenim ukrepom.	
<b>1. 1. Aktivnost za doseg cilja 2</b>	<b>Promocija zdravstvenih poklicev med predšolskimi in osnovnošolskimi otroki</b>
<b>Opis aktivnosti</b>	Sodelovanje z osnovnimi šolami in vrtci za promocijo zdravstvenih poklicev, preko SIM centrov, JZZ, delavnic in drugih interaktivnih aktivnosti, ki omogočajo otrokom, da se seznanijo z različnimi zdravstvenimi poklici in njihovimi vlogami v zdravstvu. V okviru te aktivnosti se bo izvajalo tudi TPO v vrtcih in šolah. Hkrati se bo preučilo možnost implementacije aktivnosti TPO v redni šolski kurikulum.
<b>Sodelujoči</b>	NIJZ, MZ, vrtci, osnovne šole
<b>Nosilec aktivnosti</b>	JZZ (CKZ/ZVC, SIM centri)
<b>Rok izvedbe</b>	Januar 2028
<b>1. 2. Aktivnost za doseg cilja 2</b>	<b>Promocija zdravstvenih poklicev med mladimi</b>

<b>Opis</b>	Z namenom povečanja zanimanja mladih za zdravstvene poklice in spodbujanja njihovega vpisa v izobraževalne programe s področja zdravstva se kaže potreba po ciljano usmerjenih promocijskih kampanjah na družbenih omrežjih. V okviru aktivnosti bodo vplivneži iz zdravstva sodelovali pri ozaveščanju in predstavitvi pomena zdravstvenih poklicev in njihovih vlog pri zdravstveni obravnavi preko platform, kot so Instagram, Facebook in TikTok. S svojimi zgodbami, izkušnjami in osebnimi vpogledi bodo mladim približali delo v zdravstvu ter poudarili njegovo družbeno pomembnost. Dana bo pozornost na ustrezno rabo terminov, ki se ne bo fokusirala zgolj na eno poklicno skupino temveč na celoten zdravstveni tim in strokovnjake, ki v njem delujejo ter pomen njihovega medsebojnega sodelovanja. V okviru te aktivnosti se bo izvajalo tudi TPO v srednjih šolah. Hkrati se bo preučilo možnost implementacije aktivnosti TPO v redni šolski kurikulum.
<b>Sodelujoči</b>	Vplivneži iz zdravstva, JZZ (CKZ/ZVC, SIM centri), SVZ
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2030
<b>1. 2. Aktivnost za doseg cilja 2</b>	<b>Promocija sprememb v prenovljenih srednješolskih programih zdravstvenih smeri</b>
<b>Opis</b>	Promocija sprememb (atraktivnih novosti) na obstoječih informativnih dogodkih (informativni dnevi) in med zaposlenimi, ki komunicirajo s potencialnimi dijaki. Večje zanimanje za vpis v zdravstvene smeri in večja prepoznavnost zdravstvenih poklicev.
<b>Sodelujoči</b>	MVI, osnovne šole, srednje šole, Pedagoški inštitut
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2030
<b>1. 3. Aktivnost za doseg cilja 2</b>	<b>Promocija zdravstvenih poklicev med odraslimi, ki želijo spremeniti kariero</b>
<b>Opis</b>	Zdravstveni sektor ponuja številne priložnosti za nove kadre, zato je ključno spodbujati tudi odrasle, ki razmišljajo o spremembi kariere, da se odločijo za delo v zdravstvu. Aktivnost je namenjena ozaveščanju in podpori odraslim pri prehodu v zdravstvene poklice ter jim omogoča pridobitev informacij o možnostih izobraževanja, zaposlovanja in kariernega razvoja v tem sektorju. V okviru aktivnosti bodo v sodelovanju z ZRSZ in drugimi institucijami organizirane delavnice, svetovanja ter priprava informativnega gradiva. Poleg tega bo promocija potekala tudi na kariernih sejmih, kjer bodo udeleženci imeli priložnost pridobiti konkretne informacije o izobraževalnih programih in možnostih zaposlitve v zdravstvu. S tem želimo spodbuditi več odraslih k prehodu v zdravstvene poklice ter tako prispevati k dolgoročnemu reševanju kadrovskega potreb v zdravstvu.
<b>Sodelujoči</b>	ZRSZ
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ

<b>Rok izvedbe</b>	2035
<b>1. 4. Aktivnost za dosego cilja 2</b>	<b>Promocija zdravstvenih poklicev v splošni javnosti</b>
<b>Opis</b>	Namen te aktivnosti je povečati ozaveščenost javnosti o pomenu zdravstvenih poklicev ter spodbuditi zanimanje za delo na tem področju. V okviru kampanj bodo uporabljeni različni komunikacijski kanali, kot so oglasi v medijih (televizija, radio, spletni portali), sodelovanje v oddajah in podkastih (npr. Infuzija podkast), sodelovanje na dogodkih, objave na družbenih omrežjih ter druge oblike promocije. Cilj teh aktivnosti je približati delo zdravstvenih delavcev širši javnosti, izboljšati prepoznavnost poklicev v zdravstvu ter poudariti njihovo družbeno vrednost in nujnost. Dana bo pozornost na ustrezno rabo terminov, ki se ne bo fokusirala zgolj na eno poklicno skupino temveč na celoten zdravstveni tim in strokovnjake, ki v njem delujejo ter pomen njihovega medsebojnega sodelovanja. Izvedene bodo delavnice z novinarji, ki pokrivajo področje zdravstva, predstavljeni jim bo namen rabe ustrezne terminologije pri informiranju in obveščanju javnosti, kot so raba ustreznih poimenovanj zdravstvena obravnava, zdravstveni tim, kdo so strokovnjaki, ki izvajajo zdravstveno obravnavo. Danes se pogosto v medijih uporablja termin zdravniška obravnava, ki popolnoma popači timsko delo v zdravstvu in ga usmerja zgolj na eno skupino strokovnjakov v zdravstvu.
<b>Sodelujoči</b>	Mediji, strokovna združenja
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2035
<b>1. 5. Aktivnost za dosego cilja 2</b>	<b>Izboljšanje zadržanja in privabljanja mladih v poklicih zdravstvene nege</b>
<b>Opis</b>	Projekt v okviru Ciljnega raziskovalnega programa »CRP 2025«: raziskava na temo »Dejavniki pridobivanja in zadržanja mladih v poklicih zdravstvene nege v slovenskih zdravstvenih ustanovah«. Projekt se bo osredotočal na analizo dejavnikov, ki vplivajo na privabljanje mladih ljudi v poklic zdravstvene nege in njihovo zadržanje v poklicu, ob upoštevanju dejavnikov, kot so delovno okolje, poklicna zavzetost, zadovoljstvo z delom, in možnosti poklicnega razvoja.
<b>Sodelujoči</b>	MZ, ARIS
<b>Nosilec aktivnosti</b>	Izvajalec CRP (ARIS) projekta
<b>Rok izvedbe</b>	2028

<b>2. Sklop aktivnosti za dosego cilja 2</b>	<b>Financiranje specializacij</b>
<p>Za kontinuirano zagotavljanje ustrezno usposobljenih kadrov v zdravstvenem sistemu je ključnega pomena sistematično in učinkovito načrtovanje pripravništev in specializacij ZDZS. Na podlagi 25. člena ZZdrS in 34. člena ZZDej se pripravništvo doktorjev dentalne medicine, sekundariat zdravnikov in pripravništvo drugih zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev že financira iz proračuna RS. Zagotovljena sredstva vključujejo stroške plač, nadomestil plač in drugih obveznosti iz delovnega</p>	

<p>razmerja ter mentorskih dodatkov. Financiranje pripravništva ureja Pravilnik o načinu zagotavljanja sredstev in specializacije (Uradni list RS, št. 54/17 in 39/24), ki določa, da se financiranje zagotavlja izvajalcem zdravstvene dejavnosti v mreži javne zdravstvene službe, ki so pooblaščenici za izvajanje pripravništva, sekundariata in specializacij. MZ bo skupaj z MVZI, JZZ in pristojnimi strokovnimi združenji izvajalo ukrepe, ki bodo zagotovili boljši dostop do pripravništev in specializacij ter povečali kakovost zdravstvenih storitev v Sloveniji za vse ZDZS.</p>	
<p><b>2. 1. Aktivnost za doseg cilja 2</b></p>	
<p><b>Financiranje specializacij vseh ZDZS</b></p>	
<p><b>Opis</b></p>	<p>Na podlagi 25. člena ZZdrS in 76.a člena ZLD-1 se specializacije zdravnikov, doktorjev dentalne medicine in magistrov farmacije, zaposlenih v javnih zavodih, financirajo iz proračuna Republike Slovenije. Sredstva zajemajo stroške plač in nadomestil, obveznih izobraževanj, mentorstva ter specialističnega izpita, višino in način izplačila pa določi minister, izplačujejo pa se preko ZZZS. Če proračunska sredstva niso zagotovljena, stroške specializacij farmacevtov krije izvajalec, ob neizpolnitvi obveznosti pa je specializant dolžan povrniti stroške v skladu z zakonom.</p> <p>Specializacije drugih zdravstvenih delavcev nasprotno od zdravniških niso financirane iz proračuna RS, ampak so strošek posameznega izvajalca zdravstvene dejavnosti, ki svojega zaposlenega pošlje na specializacijo. MZ mora zagotoviti sistemsko ureditev razpisovanja, vodenja in financiranja ne-zdravniških specializacij. Namen ukrepa je razbremeniti izvajalce zdravstvene dejavnosti, predvsem pa zagotoviti, da bodo specializacije razpisane v skladu z dejanskimi potrebami zdravstvenega sistema. Ta aktivnost bo povečala dostopnost do zdravstvenih obravnav ter vplivala na kakovost in celostno obravnavo pacientov in pripomogla pri pridobivanju in zadržanju kadrov, saj je omogočanje kariernega razvoja eden od dejavnikov za odločitev za poklic in zadržanje v njem. Specializacije za zdravstvene delavce bodo omogočile večjo delovno avtonomijo specialistov, večjo dostopnost storitev, katerih izvajanje bo lahko prehajalo med zdravstvenimi strokovnjaki v timu in bo pripomoglo tudi k večjemu zadovoljstvu s poklicem pri tistih zdravstvenih delavcih, ki danes še nimajo dostopa do specializacij, kar ni skladno z mednarodno prakso v EU.<sup>626364</sup></p> <p>Zlasti je to področje pomembno za največjo poklicno skupino v zdravstvu, to so diplomirane medicinske sestre, ki v Sloveniji nimajo horizontalnega kariernega razvoja, kar ima učinke na zadržanje v poklicu, zlasti pri mladih medicinskih sestrah.<sup>65</sup></p>
<p><b>Sodelujoči</b></p>	<p>/</p>

<sup>62</sup>Taneva, D., Paskaleva, D., Gyurova-Kancheva, V. (2023). Nursing Education in Some European Higher Education Area (EHEA) Member Countries: A Comparative Analysis. *Iran Journal Public Health*. [IJPH-52-1418.pdf](https://doi.org/10.3390/nursrep15030112)

<sup>63</sup>Antão, C., Santos, B., Santos, N., Fernandes, H., Barroso, B., Marginean, C. O. & Pimentel H. (2025). *Nursing Degree Curriculum: Differences and Similarities Between 15 European Countries*, 15/3, 112. <https://doi.org/10.3390/nursrep15030112>

<sup>64</sup>Skela Savič, B. (2023). Nursing Development should Now Become a Priority for Health Systems in Europe. *Zdravstveno Varstvo*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10549248/>

<sup>65</sup>Skela Savič, B., Sernmeus, W., Bahun, M., Pivač, S., Albrecht, T. (2025). Reasons for the intention to leave among nurses working in internal medicine and surgery departments of Slovenian hospitals – a cross sectional study. *Zdravstvo varstvo*. V recenziji.

<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2028
<b>Financiranje</b>	Proračun RS

### Cilj 3: Oblikovanje konkurenčnega in privlačnega okolja za delo v zdravstvu

Za dolgoročno stabilnost zdravstvenega sistema je poleg privabljanja novih kadrov ključno tudi zadrževanje že zaposlenih ZDZS. To zahteva varno, podporno in pravično delovno okolje, ki temelji na preprečevanju nasilja, krepitvi vodstvenih kompetenc ter spoštovanju etičnih praks zaposlovanja. Poseben poudarek je namenjen skrbi za zdravje zaposlenih z uvajanjem preventivnih ukrepov, supervizijske podpore in orodij za preprečevanje izgorelosti. Pomembno je tudi zagotavljanje pravičnih pogojev dela, ustreznih standardov varnosti pri obremenitvah ter izboljšanje pogojev zaposlovanja na podežlju in oddaljenih območjih. Cilj tako celovito naslavlja varnost, zdravje in pravičnost ter krepí zaupanje in zadrževanje kadra v zdravstvenem sistemu.

#### Aktivnosti za doseg cilja 3

##### 1. Sklop aktivnosti: Preprečevanje nasilja

1. 1. Aktivnosti za doseg cilja 3: Preprečevanje nasilja v zdravstvu

##### 2. Sklop aktivnosti: Določitev protokolov za nasilje in omogočanje psihosocialne pomoči

1. 2. Aktivnosti za doseg cilja 3: Določitev standardiziranih protokolov za prepoznavanje, obravnavo in nudenje ustrezne psihosocialne pomoči

##### 3. Sklop aktivnosti: Podpora vodjem v zdravstvu

3. 1. Aktivnost za doseg cilja 3: Podpora vodjem v zdravstvu na različnih nivojih

##### 4. Sklop aktivnosti: Pravični pogoji za ZDZS

4. 1. Aktivnost za doseg cilja 3: Pravični pogoji dela za ZDZS

##### 5. Sklop aktivnosti: Minimalne varnostne definicije za število pacientov na ZDZS

5. 1. Aktivnosti za doseg cilja 3: Minimalne varnostne definicije za število pacientov na ZDZS

##### 6. Sklop aktivnosti: Skrb za zdravje kadra v zdravstvu

6. 1. Aktivnost za doseg cilja 3: Implementacija aktivnosti za krepitev zdravja zaposlenih v zdravstvu

6. 2. Aktivnosti za doseg cilja 3: Preventivni ukrep, refleksivna praksa in supervizijska podpora za zdravstvene delavce

##### 7. Sklop aktivnosti: Zaposlovanje na podeželskih in bolj oddaljenih območjih

7. 1. Aktivnosti za doseg cilja 3: Zagotoviti zaposlovanje in zadrževanje kadra na podeželskih in drugih slabo oskrbljenih območjih

<b>1. Sklop aktivnosti za doseg cilja 3</b>	<b>Preprečevanje nasilja</b>
Nasilje v zdravstvu predstavlja resen izziv, ki zahteva celostni pristop in usklajeno delovanje različnih strokovnih skupin. ZDZS se pri svojem delu vse pogosteje srečujejo z različnimi oblikami nasilja, zato je ključno, da se vzpostavijo učinkoviti mehanizmi za njegovo preprečevanje, obravnavo in obvladovanje. ZDZS se vse pogosteje srečujejo z nasiljem in agresivnim vedenjem pacientov ali njihovih svojcev, kar je pogostejše kot nasilje s strani sodelavcev. Med vrstami nasilja prevladuje verbalno nasilje, sledijo pa mu oblike psihičnega nasilja.	
<b>1. 1. Aktivnost za doseg cilja 3</b>	<b>Preprečevanje nasilja v zdravstvu</b>
<b>Opis</b>	Za preprečevanje nasilja v zdravstvu je nujno vzpostaviti celostni pristop, ki vključuje sodelovanje različnih strokovnih skupin, izvajanje ozaveščevalnih

	<p>kampanj in zagotavljanje ustreznih rešitev za obvladovanje nasilja v delovnem okolju. V sklopu aktivnosti je poudarek na razvoju strategij in ukrepov, ki bodo omogočili varnejše delovno okolje za zdravstvene delavce ter preprečili nasilje v vseh njegovih oblikah. Z izvedbo te aktivnosti in spremljajočimi ukrepi želimo zagotoviti varno delovno okolje ter vzpostaviti ničelno toleranco do vsakršnega nasilja in zlorabe zdravstvenih delavcev.</p>
<b>Sodelujoči</b>	MZ, Strokovna združenja, JZZ
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MDDSZ
<b>Rok izvedbe</b>	2035

<b>2. Sklop aktivnosti za dosego cilja 3</b>	<b>Določitev protokolov za nasilje in omogočanje psihosocialne pomoči</b>
<b>2. 1. Aktivnost za dosego cilja 3</b>	<b>Določitev standardiziranih protokolov za prepoznavanje, obravnavo in nudenje ustrezne psihosocialne pomoči</b>
<b>Opis</b>	<p>Aktivnost zajema razvoj in uvedbo enotnih, jasno opredeljenih protokolov, ki zdravstvenim in drugim strokovnim delavcem omogočajo pravočasno prepoznavanje oseb v stiski ter zagotavljanje ustrezne obravnave in psihosocialne podpore. Protokoli bodo vsebovali postopke za zgodnje prepoznavanje znakov psihološke in čustvene obremenjenosti, navodila za ustrezno ukrepanje, napotitve ter koordinacijo z relevantnimi službami (npr. psihološko svetovanje, socialne službe, krizni centri). Njihov namen je vzpostaviti usklajen in strokovno utemeljen pristop, ki zagotavlja enako raven pomoči v vseh okoljih, zmanjšuje tveganje za poslabšanje stanja prizadetih oseb ter krepi varnost, zaupanje in dobrobit posameznika. Aktivnost vključuje tudi usposabljanje osebja za izvajanje protokolov in redno posodabljanje vsebin na podlagi novih strokovnih spoznanj in izkušenj iz prakse.</p> <p>Aktivnost zajema pripravo in implementacijo enotnih nacionalnih protokolov, ki bodo določali postopke za pravočasno prepoznavanje, ustrezno obravnavo in nudenje psihosocialne pomoči zdravstvenim delavcem ter drugim zaposlenim v javnih zdravstvenih zavodih. Protokoli bodo vključevali vzpostavitev mreže psihologov znotraj zdravstvenega sistema, ki bo zagotavljala strokovno podporo, ter vzpostavitev sistema zaupnikov v javnih zdravstvenih zavodih za pomoč ob izrednih dogodkih, večjih nesrečah ali drugih kriznih situacijah. Aktivnost bo vključevala tudi usposabljanje zaposlenih za prepoznavanje znakov psihološke stiske ter vzpostavitev učinkovitega sodelovanja z zunanjimi institucijami, ki nudijo krizno intervencijo in podporo. S tem se bo zagotovil celovit, usklajen in trajnosten pristop k varovanju duševnega zdravja zaposlenih v zdravstvu.</p>
<b>Sodelujoči</b>	MZ, strokovna združenja, JZZ
<b>Nosilec aktivnosti</b>	NIJZ
<b>Rok izvedbe</b>	2035

<b>3. Sklop aktivnosti za dosego cilja 3</b>	<b>Podpora vodjem v zdravstvu</b>
	<p>Učinkovito vodenje v zdravstvu ima ključen vpliv na zadržanje kadrov, saj spodbuja ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, izboljšuje motivacijo zaposlenih, zmanjšuje stres ter povečuje zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, kar vodi k večji stabilnosti in manjši fluktuaciji kadrov. Z namenom zagotoviti dolgoročni razvoj vodstvenih kadrov v zdravstvu, je nujno vzpostaviti celovit in usklajen pristop, ki bo omogočil podporo vodjem na vseh nivojih vodenja. Poseben poudarek bo na podpori neposrednim vodjem (npr. vodje oddelkov), srednjim ter višjim vodstvenim funkcijam. Ključna naloga je oblikovanje sistemskih rešitev, ki bodo vodjem omogočile pridobivanje potrebnih znanj, kompetenc in veščin, da bodo lahko učinkovito vodenje izvajali v svojem delovnem okolju.</p>
<b>3. 1. Aktivnost za dosego cilja 3</b>	<b>Podpora vodjem v zdravstvu na različnih nivojih</b>

<b>Opis</b>	Vodenje v zdravstvu predstavlja velik izziv in je ključno za zagotavljanje kakovostne ter učinkovite zdravstvene oskrbe. Za izboljšanje organizacije dela, motivacije zaposlenih in rezultatov zdravstvene obravnave je nujno stalno razvijati vodstvene kompetence ter zagotavljati ustrezno izobraževanje vodij. V okviru te aktivnosti bo pripravljen strokovni okvir, ki bo služil kot usmeritev za JZZ pri sistemski podpori vodjem v zdravstvu. Hkrati bo izvedena identifikacija obstoječih programov, usposabljanj in določenih vsebin na temo vodenja, ki se izvajajo. Na podlagi analize bodo dopolnjeni in/ali razviti dodatni programi/posamezne vsebine, ki bodo naslovili morebitne vrzeli in dodatne potrebe po znanju, s ciljem zagotavljanja celovitega in prilagojenega razvoja vodstvenih veščin v zdravstvenem sistemu.
<b>Sodelujoči</b>	NIJZ, ZdrZZ, strokovna združenja, fakultete
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2035

<b>4. Sklop aktivnosti za dosego cilja 3</b>	<b>Pravični pogoji za ZDZS</b>
Vzpostavitev pravičnih, varnih in spodbudnih delovnih pogojev za zdravstvene delavce je eden ključnih dejavnikov za njihovo dolgoročno zadovoljstvo, motivacijo in zadržanje v zdravstvenem sistemu. Ključnega pomena je sprejetje nacionalnih smernic, ki bodo sledile Kodeksu SZO o etičnem zaposlovanju zdravstvenih delavcev ter zaščitile pravice zaposlenih.	
<b>4. 1. Aktivnost za dosego cilja 3</b>	<b>Pravični pogoji dela za ZDZS</b>
<b>Opis</b>	Zdravstveni delavci in sodelavci imajo pravico do varnih, zdravih in dostojnih delovnih pogojev. Aktivnost bo usmerjena v zaščito njihovih pravic ter ustvarjanje spodbudnega delovnega okolja, ki temelji na varnosti, vključevanju, enakosti in nediskriminaciji. V to aktivnost bodo vključeni mehanizmi za prijavo in obravnavo kršitve pravic, zagotavljanje enakega dostopa do napredovanja, izobraževanja, vzpostavitev psihosocialne podpore, zagotavljanje pravičnega in preglednega sistema plač idr. Ključen poudarek bo na preprečevanju škodljivih vplivov, zagotavljanju ustrezne podpore in krepitvi mehanizmov za zaščito pravic zaposlenih v zdravstvu. Posebna pozornost bo namenjena tudi pravičnemu plačilu, socialni zaščiti in sistemski ureditvi psihosocialne podpore, saj so to temelji za dolgoročno zadržanje kadra in krepitev stabilnosti zdravstvenega sistema.
<b>Sodelujoči</b>	MZ, ZRSZ, sindikati, MDDSZ
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MDDSZ
<b>Rok izvedbe</b>	2030

<b>5. Sklop aktivnosti za dosego cilja 3</b>	<b>Minimalne varnostne definicije za število pacientov na ZDZS</b>
<p>Vzpostavitev minimalnih varnostnih definicij glede razmerja med številom pacientov in številom zdravstvenih delavcev je ključni ukrep za zagotavljanje varne, kakovostne in učinkovite zdravstvene oskrbe. Neustrezen obseg dela zaradi prenizkega števila kadra neposredno vpliva na kakovost zdravstvenih storitev, varnosti pacientov ter zdravje in dobrobit zaposlenih. S spodnjimi aktivnostmi se dolgoročno izboljšuje kakovost dela, zmanjšuje tveganje za napake ter preprečuje izgorelost zaposlenih v zdravstvu.</p>	
<b>5. 1. Aktivnost za dosego cilja 3</b>	<b>Minimalne varnostne definicije za število pacientov za ZDZS</b>
<b>Opis</b>	<p>Namen aktivnosti je razviti nacionalne minimalne varnostne standarde za razmerje med številom pacientov in posameznimi ključnimi zdravstvenimi ter oskrbovalnimi poklicnimi skupinami (npr. medicinske sestre, zdravniki, fizioterapevti, delovni terapevti, farmacevti ipd.), zlasti za poklice, pri katerih obravnava poteka istočasno z več pacienti. Na področju zdravstvene nege bo v podporo temu vpeljan standardiziran sistem spremljanja in izvajanja zdravstvene nege (NANDA-I, NIC in NOC) na sekundarni in terciarni ravni zdravstvenega varstva. Ta razmerja predstavljajo temelj za zagotavljanje varne, kakovostne in celostne zdravstvene obravnave ter za učinkovito multidisciplinarno sodelovanje, predvsem pri kompleksnejših pacientih z več potrebami. Pri določitvi standardov se bodo upoštevala mednarodna praksa in priporočila, vključno s smernicami SZO in mednarodnih inštitucij. Standardi bodo prilagojeni različnim ravnam zahtevnosti obravnave in različnim delovnim okoljem.</p>
<b>Sodelujoči</b>	ZZZS, strokovna združenja, JZZ
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2030

<b>6. Sklop aktivnosti za dosego cilja 3</b>	<b>Skrb za zdravje ZDZS</b>
<p>V sodobnem zdravstvenem sistemu je dolgoročna skrb za zdravje ZDZS nujna za zagotavljanje kakovostne oskrbe pacientov, stabilnosti kadra in trajnostnega delovanja zdravstvenih institucij. Zdravstveni delavci in zdravstveni sodelavci so zaradi narave svojega dela pogosto izpostavljeni visokim obremenitvam, stresu in tveganju za izgorelost, kar zahteva strateški in celovit pristop k zaščiti in krepitvi njihovega fizičnega in duševnega zdravja. V okviru tega sklopa bo vzpostavljen sistemski model, ki bo vključeval strukturirane aktivnosti za krepitev zdravja, programe psihološke podpore, redna usposabljanja, svetovalne mreže ter mehanizme za spremljanje in evalvacijo stanja duševnega zdravja, preventivne ukrepe in supervizijsko podpora za vse zdravstvene delavce. Poseben poudarek bo na oblikovanju trajnostnih rešitev, ki bodo postale sestavni del organizacijske kulture v zdravstvenih ustanovah. Ukrepi bodo naslavljali tako preventivo kot tudi zgodnje intervencije, ob tem pa zagotavljali varno okolje, kjer bodo zaposleni lahko poiskali podporo brez stigme. Z implementacijo teh aktivnosti se bo krepila odpornost kadra, zmanjševal absentizem, izboljševalo delovno okolje ter dolgoročno povečevala učinkovitost zdravstvenega sistema.</p>	
<b>6. 1. Aktivnost za dosego cilja 3</b>	<b>Implementacija aktivnosti za krepitev zdravja zaposlenih v zdravstvu</b>

<b>Opis</b>	Kadri v zdravstvu so zaradi narave svojega dela pogosto izpostavljeni visokim stopnjam stresa, izgorelosti in psihičnim obremenitvam. Namen te aktivnosti je vzpostaviti in izvajati ukrepe za krepitev zdravja (npr. preprečevanje mišično-skeletnih bolečin, bolezni in poškodb, vzpostavitev programov krepitev duševnega zdravja, preprečevanje in obvladovanje dejavnikov tveganja itd.) prilagojene posebej za ZDZS, s čimer bi izboljšali njihovo počutje, zmanjšali absentizem in povečali delovno zadovoljstvo.
<b>Sodelujoči</b>	MZ, JZZ, strokovna združenja
<b>Nosilec aktivnosti</b>	NIJZ
<b>Rok izvedbe</b>	2035
<b>5. 2. Aktivnost za doseg cilja 3</b>	
<b>Opis</b>	<b>Preventivni ukrepi, reflektivna praksa in supervizijska podpora za zdravstvene delavce</b> Namen aktivnosti je okrepiti duševno zdravje, strokovno rast in dolgoročno vzdržnost zdravstvenih delavcev z vzpostavitvijo systemskega pristopa k preventivnim ukrepom ter dostopu do reflektivne prakse in supervizije. Supervizija je ključna oblika strokovne podpore, ki zdravstvenim delavcem omogoča varno okolje za obravnavo čustvenih, etičnih in profesionalnih izzivov, s katerimi se srečujejo pri svojem delu. Redna, strukturirana supervizija prispeva k izboljšanju psihološke odpornosti, zmanjšanju izgorelosti, višji kakovosti oskrbe ter ohranjanju visoke ravni strokovne integritete.
<b>Sodelujoči</b>	MZ, strokovna združenja, fakultete, JZZ
<b>Nosilec aktivnosti</b>	NIJZ
<b>Rok izvedbe</b>	2035

<b>7. Sklop aktivnosti cilja 3</b>	<b>Zaposlovanje na podeželskih in bolj oddaljenih območjih</b>
Dostopnost kakovostnih zdravstvenih storitev mora biti enakovredna za vse prebivalce, ne glede na geografsko lokacijo. Podeželska in bolj oddaljena območja pa se pogosto soočajo z velikim pomanjkanjem zdravstvenega kadra, kar ogroža kakovost in dostopnost zdravstvene oskrbe v teh regijah.	
<b>6. 1. Aktivnost za doseg cilja 3</b>	<b>Zagotoviti zaposlovanje in zadrževanje kadra na podeželskih in drugih slabo oskrbljenih območjih</b>
<b>Opis</b>	Namen aktivnosti je zagotoviti dolgoročno prisotnost zadostno usposobljenega in motiviranega zdravstvenega kadra na podeželskih in bolj oddaljenih območjih, kjer je dostop do zdravstvenih storitev omejen. Aktivnost bo vključevala analizo stanja in načrt ukrepov za spodbujanje zaposlovanja in zadrževanja kadra, ki bodo temeljili na preverjenih praksah iz tujine, prilagojenih slovenskim razmeram.
<b>Sodelujoči</b>	JZZ
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2030

#### Cilj 4: Vzpostavitev učinkovitih mehanizmov za pridobivanje ZDZS

Cilj 4 je usmerjen v ustvarjanje konkurenčnega in privlačnega delovnega okolja za ZDZS, ki spodbuja motivacijo za vstop v poklice in dolgoročno zadržanje kadra. Aktivnosti so usmerjene v spodbujanje izbire zdravstvenih poklicev, med drugim preko sistemskih kadrovskih štipendij, ter v nadgradnjo strokovnega znanja in kompetenc z uporabo simulacijskega učenja, dodatnih usposabljanj in uvajanjem novih specializacij. Hkrati cilj vključuje ukrepe za privabljanje kadra iz tujine, kar prispeva k povečanju kadrovskih virov in konkurenčnosti zdravstvenega sistema.

#### Aktivnosti za doseg cilja 4

##### 1. Sklop aktivnosti: Spodbuda za izbiro izobraževanja za poklice v zdravstvu

1. Aktivnost za doseg cilja 4: Sistemska ureditev kadrovskih štipendij

##### 2. Sklop aktivnosti: Nadgradnja strokovnega znanja in kompetenc zdravstvenih delavcev

2. 1. Aktivnost za doseg cilja 4: Simulacijsko učenje
2. 2. Aktivnost za doseg cilja 4: Urejanje področja dodatnih usposabljanj zdravstvenih delavcev
2. 3. Aktivnost za doseg cilja 4: Vzpostavitev novih specializacij

##### 3. Sklop aktivnosti: Zaposlovanje tuje delovne sile

4. 1. Aktivnost za doseg cilja 4: Zaposlovanje tujih zdravstvenih delavcev

<b>1. Sklop aktivnosti za doseg cilja 4</b>	<b>Spodbuda za izbiro izobraževanja za poklice v zdravstvu</b>
Za zagotovitev zadostnega števila zdravstvenih delavcev v prihodnosti je nujno sistematično spodbujanje mladih k odločitvi za študij zdravstvenih poklicev. Ta sklop aktivnosti se osredotoča na razvoj mehanizmov, s katerimi bo država strateško podprla odločitev mladih za izobraževanje na področju zdravstvenih poklicev. Poleg promocije in ozaveščanja o pomenu zdravstvenih poklicev vključuje tudi sistem štipendiranja ter druge spodbudne ukrepe, ki prispevajo k večji privlačnosti teh poklicev in boljšemu ujemanju med izobraževalnimi kapacitetami ter potrebami zdravstvenega sistema.	
<b>1. 1. Aktivnost za doseg cilja 4</b>	<b>Sistemska ureditev kadrovskih štipendij</b>

<b>Opis</b>	Na podlagi 19. člena ZNUPZ so bila v proračunu RS zagotovljena sredstva za kadrovske štipendije na področju zdravstva, in sicer do 30. 9. 2031. Štipendije vsako leto razpiše Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS na podlagi vsakoletne odredbe, ki jo pripravi ministrstvo, in s katero se določijo poklici, za katere se namenijo štipendije. Odredba se prilagaja potrebam zdravstvenega sistema.
<b>Sodelujoči</b>	MZ
<b>Nosilec aktivnosti</b>	ZJSRS
<b>Rok izvedbe</b>	Ukrep velja do 30. 9. 2031.

<b>2. Sklop aktivnosti za dosego cilja 4</b>	<b>Nadgradnja strokovnega znanja in kompetenc zdravstvenih delavcev</b>
<p>Ta sklop aktivnosti vključuje razvoj sistema dodatnih znanj, naprednih usposabljanj in specialnih znanj, s katerimi se krepí kakovost zdravstvene oskrbe preko sodobne prilagoditve kompetenc ter boljše razporeditve nalog zdravstvenih delavcev. Na ta način se zmanjšuje obremenjenost posameznih strokovnih skupin ter izboljšuje organiziranost in učinkovitost dela v zdravstvu. Poseben poudarek je potrebno nameniti kompetenčnim modelom in možnosti prenosa kompetenc preko modularnih usposabljanj, ki omogočajo postopno, stopenjsko in fleksibilno pridobivanje posebnih in specialnih znanj. Namesto vzpostavljanja številnih novih specializacij, kar je za manjši zdravstveni sistem neustrezno, je smiselno krepiti prenos in delitev kompetenc znotraj multidisciplinarnih timov. Pri tem imajo ključno vlogo tudi interni dogovori in učinkovito povezovanje med strokami. Nove specializacije se vzpostavijo le na področjih, kjer je izkazana resnična potreba, osrednja usmeritev pa je v razvoj specialnih in modularnih znanj, ki so ozko strokovno usmerjena ter omogočajo nadgradnjo kompetenc v skladu z razvojem stroke in potrebami prakse. Tak pristop omogoča karierni razvoj, spodbuja "task sharing" in zagotavlja, da sistem ostaja dovolj široko usmerjen ter ni omejen zgolj na posamezne poklicne skupine.</p> <p>Sodobne učne metode, kot je simulacijsko učenje, skupaj s sistematično nadgradnjo znanj v vseh fazah strokovnega razvoja, bodo omogočile trajno krepitev pripravljenosti zdravstvenih delavcev za odzivanje na aktualne in prihodnje izzive zdravstvenega sistema.</p>	
<b>2. 1. Aktivnost za dosego cilja 4</b>	<b>Simulacijsko učenje</b>
<b>Opis</b>	Napredek v medicini, digitalizacija in razvoj tehnologije zahtevajo stalno prilagajanje programov usposabljanja ter uvajanje sodobnih metod poučevanja. V strokovnem usposabljanju se zato vse bolj uveljavlja simulacijsko učenje, ki omogoča varno in ponovljivo okolje za praktično izvajanje kliničnih veščin. Simulacije z manekeni, virtualnimi pacienti in scenariji krepijo kritično mišljenje, timsko delo, komunikacijo in strokovne kompetence brez tveganja za paciente. Integracija simulacijskega učenja v izobraževalne programe povezuje prakso s teorijo in bolje pripravlja zdravstvene delavce na realne klinične situacije, kar izboljšuje kakovost izobraževanja in prenosa znanja v prakso.
<b>Sodelujoči</b>	Strokovna združenja, JZZ, fakultete
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2027-2035
<b>2. 2. Aktivnost za dosego cilja 4</b>	<b>Urejanje področja dodatnih usposabljanj ZDZS</b>

<b>Opis</b>	Zaradi nenehnega razvoja zdravstvene dejavnosti in spreminjajočih se potreb v praksi je ključno prilagoditi in razširiti možnosti dodatnega usposabljanja za ZDZS. Vzpostavitev sistema posebnih in specialnih znanj bo omogočila nadgradnjo kompetenc posameznih poklicnih skupin in pridobivanje specifičnih znanj, ki so nujna za kakovostno obravnavo pacientov ter učinkovitejše delovanje zdravstvenega sistema. Ta aktivnost bo povečala dostopnost do zdravstvenih obravnav ter vplivala na razbremenitev zdravnikov, ki bodo posledično lahko obravnavali več pacientov. Dodatna usposabljanja se bodo izvajala za tista področja kjer so potrebna zelo specifična znanja in/ali so potrebe v zdravstvenem sistemu največje (npr.: paliativna oskrba, dolgotrajna oskrba, urgentna dejavnost, primarna dejavnost ipd.).
<b>Sodelujoči</b>	MZ
<b>Nosilec aktivnosti</b>	Strokovna združenja
<b>Rok izvedbe</b>	2030
<b>2. 3. Aktivnost za dosego cilja 4</b>	<b>Vzpostavitev novih specializacij</b>
<b>Opis</b>	Zaradi nenehnega razvoja zdravstvene dejavnosti in spreminjajočih se potreb v praksi je ključno prilagoditi in razširiti možnosti specialističnega usposabljanja za ZDZS. Vzpostavitev novih programov specializiranega izobraževanja bo omogočila nadgradnja kompetenc posameznih poklicnih skupin in pridobivanje specifičnih znanj, ki so nujna za kakovostno obravnavo pacientov ter učinkovitejše delovanje zdravstvenega sistema. Sistemska ureditev razpisovanja, vodenja in financiranja tudi ne-zdravniških specializacij iz proračuna RS pa bo razbremenila izvajalce zdravstvene dejavnosti, predvsem pa bodo specializacije razpisane v skladu z dejanskimi potrebami zdravstvenega sistema. Ta aktivnost bo povečala dostopnost do zdravstvenih obravnav ter vplivala na kakovost in celostno obravnavo pacientov.
<b>Sodelujoči</b>	Strokovna združenja, NIJZ
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2035

<b>3. Sklop aktivnosti za dosego cilja 4</b>	<b>Zaposlovanje tuje delovne sile</b>
Ena od rešitev za pomanjkanje kadrov v zdravstveni dejavnosti je zaposlovanje tujih zdravstvenih delavcev. V ta namen je nujno oblikovati učinkovit, pregleden in celostno urejen sistem zaposlovanja, ki bo omogočil hitrejšo in enostavnejšo vključitev ustrezno usposobljenih strokovnjakov v slovenski zdravstveni sistem, ob hkratnem zagotavljanju visokih strokovnih standardov.	
<b>3. 1. Aktivnost za dosego cilja 4</b>	<b>Zaposlovanje tujih zdravstvenih delavcev</b>
<b>Opis</b>	Trenutne razmere v Republiki Sloveniji zahtevajo ukrepanje za zagotovitev temeljnih pogojev, ki bodo olajšali zaposlovanje tujih zdravstvenih delavcev v zdravstveni dejavnosti. S tem ukrepom želimo delno rešiti pomanjkanje kadra in izboljšati dostopnost zdravstvenih storitev. V letu 2025 je bil sprejet Zakon o priznavanju poklicnih kvalifikacij v zdravstvu, ki celostno ureja postopke

	priznavanja poklicnih kvalifikacij v enem predpisu. Namen zakona je, da se postopek priznavanja poklicnih kvalifikacij poenostavi, pospeši in racionalizira. V okviru te aktivnosti bo zagotovljena implementacija omenjenega zakona ter spremljanje in vrednotenje ukrepov, ki bodo iz njega izhajali, s ciljem zagotavljanja učinkovitosti in trajnosti rešitve za zaposlovanje tujih zdravstvenih delavcev.
<b>Sodelujoči</b>	JZZ, strokovna združenja, ZRSZ
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2035

## Cilj 5: Optimizacija delovnih procesov v zdravstvu

Cilj 5 je usmerjen v povečanje kakovosti in učinkovitosti zdravstvenih storitev z optimizacijo delovnih procesov, redefinicijo timov in boljšo razporeditvijo nalog. Aktivnosti vključujejo oblikovanje multiprofesionalnih ekip, prenos nalog (task-shifting), povečanje avtonomije članov timov ter podporo vodjem pri uvajanju učinkovitih mehanizmov vodenja in varnostnih standardov. Poleg tega cilj obsega digitalno transformacijo procesov, strateško načrtovanje kadrov v izrednih razmerah, nadgradnjo strokovnih kompetenc medicinskih sester, babic, fizioterapevtov in farmacevtov, vzpostavitev privlačnih možnosti podaljšanja dela ob upokojitvi ter spodbujanje zdrave, motivacijske in prijazne delovne kulture. S tem se krepi organizacija dela, učinkovita raba strokovnega znanja, dostopnost zdravstvenih storitev ter zadovoljstvo in dolgoročno zadržanje kadra.

### Aktivnosti za doseg cilja 5

#### 1. Sklop aktivnosti: Širitev timov in digitalizacija v institucionalnih in neinstitucionalnih ustanovah dolgotrajne in paliativne oskrbe

1. 1. Aktivnost za doseg cilja 5: Širitev timov v dolgotrajni oskrbi in paliativni oskrbe
1. 2. Aktivnost za doseg cilja 5: Digitalizacija procesov

#### 2. Sklop aktivnosti: Strateško načrtovanje kadrov v izrednih razmerah

2. 1. Aktivnost za doseg cilja 5: Delovanje medsektorske delovne skupine za strateško načrtovanje kadrov v izrednih razmerah
2. 2. Aktivnost za doseg cilja 5: Organizacija nujnih prerazporeditev kadrov

#### 3. Sklop aktivnosti: Nadgradnja kompetenc magistra farmacije

3. 1. Aktivnost za doseg cilja 5: Cepljenje v lekarnah
3. 2. Aktivnost za doseg cilja 5: Preventivna farmacevtska prilagoditev terapije

#### 4. Sklop aktivnosti: Nadgradnja kompetenc diplomiranih babic, diplomiranih medicinskih sester in fizioterapevtov

4. 1. Aktivnost za doseg cilja 5: Samostojno spremljanje zdrave nosečnosti in vodenje nekompliranega poroda s strani diplomiranih babic
4. 2. Aktivnost za doseg cilja 5: Vzpostavitev specializacij na področju babištva
4. 3. Aktivnost za doseg cilja 5: Nadgradnja kompetenc diplomiranih medicinskih sester
4. 4. Aktivnost za doseg cilja 5: Nadgradnja kompetenc fizioterapevtov

#### 5. Sklop aktivnosti: Vzpostavitev privlačnih možnosti podaljšanja dela ob upokojitvi

5. 1. Aktivnost za doseg cilja 5: Spodbujanje k podaljšanju dela ob upokojitvi

**6. Sklop aktivnosti: Spodbudno in zdravstvenemu kadru prijazno delovno okolje**

6. 1. Aktivnost za doseg cilja 5: Spodbujanje JZZ pri krepitevi organizacijske kulture

6. 2. Aktivnost za doseg cilja 5: Izboljšanje procesa prijave in obravnave neželenega dogodka

**7. Sklop aktivnosti: Digitalna transformacija zdravstva**

7. 1. Aktivnost za doseg cilja 5: Vzpostavitev in prenova digitalne evidence zdravstvenih delavcev

7. 2. Aktivnost za doseg cilja 5: Krepitev digitalnih kompetenc zdravstvenih delavcev

<b>1. Sklop aktivnosti za doseg cilja 5</b>	<b>Širitev timov in digitalizacija v institucionalnih in neinstitucionalnih ustanovah dolgotrajne in paliativne oskrbe</b>
Zaradi staranja prebivalstva in vse večjih potreb po celostni dolgotrajni oskrbi bo nujna nadgradnja obstoječega kadrovskega modela na tem področju. Ključno vlogo pri tem bo imela nadgradnja in poglobitev kompetenc ZDZS ter vključevanje dodatnih zdravstvenih profilov v sistem. Na nacionalni ravni je predvidena vključitev diplomiranih medicinskih sester v institucionalno dolgotrajno oskrbo, obenem pa tudi nadgradnja kompetenc tehnikov zdravstvene nege, kliničnih dietetikov, laboratorijskih tehnikov, sanitarnih inženirjev, farmacevtskih tehnikov ter drugih strokovnjakov, ki lahko pomembno prispevajo k večji kakovosti oskrbe. Predlagane rešitve bodo prispevale k razbremenitvi obstoječega kadra, višji strokovnosti in boljši dostopnosti storitev za uporabnike, ciljni nadgradnji znanj in veščin izbranih zdravstvenih profilov.	
<b>1. 1. Aktivnost za doseg cilja 5</b>	<b>Širitev timov v institucionalni in neinstitucionalnih ustanovah dolgotrajne in paliativne oskrbe</b>
<b>Opis</b>	Zaradi vedno večjih potreb po kakovostni in celostni dolgotrajni oskrbi tako v institucionalnem kot neinstitucionalnem okolju se načrtuje vzpostavitev nekaterih enot znotraj večjih organizacij, ki opravljajo določene specifične naloge (npr. mobilni zobozdravstveni tim). V izvajanje oskrbe bi se vključevalo tudi dodatne ZDZS ali bi se na osnovi novo pridobljenih znanj, veščin in sposobnosti nadgradile kompetence obstoječim (npr. magistri farmacije, farmacevtski tehniki, dietetiki, ustni higieniki in drugi strokovnjaki). S tem bo mogoče zagotoviti višjo strokovnost, varnost in dostopnost storitev za osebe, ki potrebujejo dolgotrajno oskrbo. Preučiti je treba, katere med njimi, na kakšen način in kako jih učinkovito vključiti v dolgotrajno oskrbo in paliativne time, z namenom omogočanja bolj strokovne, kakovostne in varne obravnave oseb v teh oblikah oskrbe. Aktivnost vključuje nadgradnjo srednješolskega programa farmacevtskega tehnika z namenom pridobitve dodatnih kompetenc za delo v SVZ ali vzpostavitev specialnih znanj. Vključitev farmacevtskega tehnika v SVZ je pomembna, saj se lahko tako bistveno zmanjša tveganje za napake pri pripravi in izdaji terapije, razbremeni negovalno osebje ter s tem poveča varnost in kakovost oskrbe stanovalcev.
<b>Sodelujoči</b>	MSP, MVI, strokovna združenja, ZZS
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2035
<b>1. 2. Aktivnost za doseg cilja 5</b>	<b>Digitalizacija procesov</b>
<b>Opis</b>	Poleg vključitve novih poklicnih skupin v dolgotrajno oskrbo, bi z digitalizacijo procesov olajšali in poenostavili delo zaposlenim v dolgotrajni oskrbi. Digitalizacija bi prispevala k bolj preglednemu in kakovostnejšemu sistemu dolgotrajne oskrbe. To pomeni uvajanje in uporabo digitalne tehnologije za podporo vsem procesom

	oskrbe, od popisovanja zalog zdravil, urnikov dela, vzpostavitve enotnega informacijskega sistema dolgotrajne oskrbe, uvedba digitalnih orodij in digitalizacija drugih procesov dela.
<b>Sodelujoči</b>	NIJZ, MSP, SVZ
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2035

<b>2. Sklop aktivnosti za dosego cilja 5</b>	<b>Strateško načrtovanje kadrov v izrednih razmerah</b>
Vzdržljiv in odziven zdravstveni sistem zahteva vnaprej premišljeno načrtovanje in prožno upravljanje kadrov, zlasti v času izrednih razmer, kot so epidemije, naravne nesreče ali druge krize. Namen tega sklopa je sistemsko okrepiti pripravljenost in odpornost zdravstvene dejavnosti z mehanizmi, ki omogočajo hitro odzivanje, učinkovito prerazporeditev kadra in uporabo sodobnih pristopov za razbremenitev obstoječih virov. Rešitve tega sklopa bodo prispevale k stabilnosti sistema ter varni in dostopni obravnavi pacientov tudi v najbolj obremenjenih pogojih.	
<b>2. 1. Aktivnost za dosego cilja 5</b>	<b>Delovanje medsektorske delovne skupine za strateško načrtovanje kadrov v izrednih razmerah</b>
<b>Opis</b>	Vzpostaviti stalno medsektorsko delovno skupino, znotraj MZ, za strateško načrtovanje, usklajevanje in odzivanje glede kadrovskih potreb v zdravstvu v izrednih razmerah (npr. epidemije, naravne nesreče, množične nesreče, kibernetiki napadi), v skladu s principom PRR – preprečevanje, pripravljenost, odziv.
<b>Sodelujoči</b>	/
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2035
<b>2. 2. Aktivnost za dosego cilja 5</b>	<b>Organizacija nujnih prerazporeditev kadrov</b>
<b>Opis</b>	Cilj aktivnosti je razviti, vzpostaviti in vzdrževati operativne načrte za hitro, učinkovito in varno prerazporeditev kadrov v JZZ ob večjih nesrečah in izrednih internih dogodkih oz. kadrovskih motnjah. Nujna je vzpostavitev kadrovskih rezervnih načrtov, identifikacijah ključnih delovišč, ocena minimalnih standardov za nemoteno delovanje v kriznih razmerah, opredelitev rezerv, vzpostavitev mehanizmov za hitro aktivacijo dodatnih virov. Temu primerno mora biti tudi redno usposabljanje in simulacije za primer takšnih scenarijev in širše povezovanje s civilno zaščito.
<b>Sodelujoči</b>	JZZ, privatni sektor
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2035

<b>3. Sklop aktivnosti za dosego cilja 5</b>	<b>Nadgradnja kompetenc magistra farmacije</b>
--	--

<p>Sklop aktivnosti je usmerjen v nadgradnjo strokovnih kompetenc magistrov farmacije ter v sistematično krepitev njihove vloge v zdravstvenem sistemu in interdisciplinarnih timih. Magistri farmacije s svojim znanjem predstavljajo pomemben člen v verigi zdravstvene oskrbe, zato je nujno, da se njihov prispevek nadgradi in razširi tudi na področja, ki do sedaj niso bila v celoti izkoriščena. Poleg ključne vloge pri preskrbi z zdravili in svetovanju pacientom je poseben poudarek namenjen uvajanju novih nalog in odgovornosti, ki vključujejo izvajanje določenih preventivnih zdravstvenih storitev, kot so cepljenja ter aktivno sodelovanje pri prerazporejanju obremenitev med zdravstvenimi delavci, zlasti v primarnem zdravstvu. Nadgradnja vloge magistrov farmacije obsega tudi njihovo vključevanje v procese spremljanja in prilagajanja farmakoterapije, kjer v sodelovanju z zdravniki lahko prispevajo k optimizaciji zdravljenja, zmanjšanju tveganja za napake pri uporabi zdravil ter večji varnosti pacientov. Tak pristop ne prispeva zgolj k razbremenitvi zdravnikov temveč tudi k celovitejšemu in hitrejšemu odzivu zdravstvenega sistema na potrebe prebivalstva. S širjenjem nalog in krepitvijo sodelovanja z drugimi zdravstvenimi profili se bo magistru farmacije omogočilo, da v polni meri izkoristi svoje kompetence, kar bo vodilo k večji dostopnosti, učinkovitosti in odzivnosti zdravstvene oskrbe. Obenem bo to prispevalo k večji prepoznavnosti in uveljavljenosti njihovega poklica ter krepitvi integriranega, timsko usmerjenega pristopa v zdravstveni obravnavi.</p>	
<b>3. 1. Aktivnost za dosego cilja 5</b>	<b>Cepljenje v lekarnah</b>
<b>Opis</b>	<p>Vzpostavitev sistema, ki bo omogočal magistru farmacije izvajanje določenih vrst cepljenja v lekarnah, s ciljem povečanja dostopnosti in precepljenosti prebivalstva. Ukrepi za v okviru te aktivnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Izvedba usposabljanj za magistre farmacije, ki bodo vključevala teoretično znanje o cepivih, praktične veščine aplikacije cepiv ter prepoznavanje in obravnavo morebitnih neželenih učinkov, vzpostavitev postopkov za preverjanje zdravstvenega stanja pacienta, svetovanje o cepivih, aplikacijo cepiva ter vodenje dokumentacije.</li> <li>- Zagotavljanje ustreznih prostorov v lekarnah za varno in diskretno izvedbo cepljenja, ob upoštevanju vseh higienskih in varnostnih standardov.</li> </ul>
<b>Sodelujoči</b>	LZS, ZZS
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2035
<b>3. 2. Aktivnost za dosego cilja 5</b>	<b>Preventivna farmacevtska prilagoditev terapije</b>
<b>Opis</b>	<p>V okviru zagotavljanja kakovostne in varne obravnave pacientov je potrebno izvesti analizo potreb po nadgradnji kompetenc na področju farmacevtske obravnave ter razviti mehanizme za njihovo postopno širitev. Poseben poudarek bo namenjen preventivni prilagoditvi terapije, kjer je ključno pravočasno prepoznavanje tveganj, povezanih z adherenco, medsebojnimi interakcijami in neprekinjenostjo zdravljenja. Tak pristop zahteva učinkovito sodelovanje multidisciplinarnih timov, kjer se naloge razporejajo skladno z usposobljenostjo in po vnaprej določenih protokolih. Postopno nadgradnja novih kompetenc bo temeljila ciljno usmerjenih usposabljanjih, na opredeljenih pooblastilih, ter sprotne spremljanju vpliva na kakovost in varnost zdravljenja. Preventivna farmacevtska prilagoditev terapije bo s tem prispevala k večji varnosti pacientov,</p>

	racionalni rabi zdravil in boljši adherenci, hkrati pa okrepi usklajenost timskega dela ter zagotovila večjo učinkovitost zdravstvenega sistema.
<b>Sodelujoči</b>	LZS, ZZS, ZZZS
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2035

<b>4. Sklop aktivnosti za doseg cilja 5</b>	<b>Nadgradnja kompetenc diplomiranih babic, diplomiranih medicinskih sester in fizioterapevtov</b>
---	--

Ta sklop aktivnosti je namenjen širjenju strokovnih kompetenc diplomiranih babic, diplomiranih medicinskih sester in diplomiranih fizioterapevtov, s poudarkom na krepitvi njihove samostojne in razširjene vloge v zdravstvenem varstvu. Posebna pozornost je usmerjena v krepitev pogojev za uresničevanje kompetenc diplomiranih babic pri samostojnem vodenju zdrave nosečnosti in nekomplikiranih porodov, s čimer bi prispevali k bolj dostopni, kakovostni in celostni obravnavi nosečnic ter k učinkovitejši rabi kadrovskih virov v zdravstvu. Prav tako bo sklop vključeval nadgradnjo strokovnih znanj in veščin diplomiranih medicinskih sester in fizioterapevtov, da bodo lahko prevzeli razširjene naloge in s tem prispevali k izboljšanju zdravstvene oskrbe, zlasti na področjih preventive, rehabilitacije in obravnave kroničnih obolenj ter paliativne oskrbe. S tem se bo prispevalo k večji fleksibilnosti in odzivnosti zdravstvenega sistema ter k večji kakovosti in dostopnosti zdravstvenih storitev za prebivalstvo.

<b>4. 1. Aktivnost za doseg cilja 5</b>	<b>Samostojno spremljanje zdrave nosečnosti in vodenje nekomplikirane poroda s strani diplomiranih babic</b>
---	--

<b>Opis</b>	<p>Vzpostavitev sistema, ki bo krepil kompetence in avtonomijo diplomiranih babic za spremljanje zdrave nosečnosti in vodenje nekomplikirane poroda, po zgledu praks iz tujine. Aktivnost bo vključevala naslednje ukrepe:</p> <p>Vzpostavitev sistema, ki bo omogočal večjo vključenost diplomiranih babic v spremljanje zdrave nosečnosti in vodenje nekomplikirane poroda. Aktivnosti bodo usmerjene v naslednje ukrepe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- krepitev sistemskih pogojev za izvajanje strokovnih kompetenc diplomiranih babic s pripravo dodatnih strokovnih usposabljanj, ki bodo temeljila na nadgradnji znanja in veščin za samostojno vodenje nosečnosti in porodov pri zdravih nosečnicah, ob upoštevanju aktualnih smernic SZO.</li> <li>- Vzpostavitev ambulant za babiško oskrbo, kjer bodo babice vodile obravnavo zdravih nosečnic in v sodelovanju z zdravstvenimi ustanovami izvajale porode z nizkim tveganjem, z namenom izboljšanja dostopnosti in kontinuitete oskrbe.</li> <li>- Vzpostavitev podpornega okvira za izvajanje samostojne babiške oskrbe, vključno z razvojem strokovnih protokolov in smernic ter sistemom za spremljanje kakovosti in varnosti storitev, s ciljem dolgoročne sistemske podpore in krepitve vloge babic v zdravstvenem varstvu.</li> </ul>
-------------	--

<b>Sodelujoči</b>	ZZBNS
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ

<b>Rok izvedbe</b>	2035
<b>4. 2. Aktivnost za dosego cilja 5</b>	<b>Vzpostavitev specializacij na področju babištva</b>
<b>Opis</b>	Vzpostavitev sistema specializacij za diplomirane babice omogoči poglobitev znanja in nadgradnja kompetenc na specifičnih področjih babištva (primer: samostojno jemanje brisu materničnega vratu ali testov PAP). Namen aktivnosti je izboljšanje kakovosti oskrbe, povečanje profesionalne avtonomije babic ter okrepitev njihove vloge v multidisciplinarnih timih. Z vzpostavitvijo specializacij za diplomirane babice, bi še dodatno razbremenilo delo ginekologov in porodničarjev, diplomirane babice pa bi imele večjo možnost za strokovni razvoj, zvišala bi se kakovost in varnost zdrave, a noseče ženske pred, med in po porodu.
<b>Sodelujoči</b>	ZZBNS
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2035
<b>4. 3. Aktivnost za dosego cilja 5</b>	<b>Nadgradnja kompetenc diplomiranih medicinskih sester</b>
<b>Opis</b>	Nadgradnja kompetenc diplomiranih medicinskih sester predstavlja pomemben korak za dosego sodobnega zdravstvenega sistema, ki bo lahko odgovarjal na naraščajoče potrebe družbe. Vzpostavitev novih specializacij bo omogočila pridobivanje specifičnih znanj, nadgradnjo kompetenc, krepitev strokovnega in kariernega razvoja medicinskih sester, bolj kakovostno obravnavo pacientov in tudi bolj dostopen, učinkovit in trajnostno vzdržen zdravstveni sistem v prihodnje. Projekt vzpostavitve specializacij je skladen z nacionalnimi in evropskimi strateškimi cilji za razvoj zdravstva, izobraževanja in zaposlovanja. Trenutno so pripravljene 4 specializacije na strokovnih področjih zdravstvene nege: ran, stom in kontinence (1), urgentna stanja v zdravstvu (2), duševno zdravje in psihiatrija (3), integrirana obravnava odraslih na primarnih ravni zdravstvenega varstva (4).
<b>Sodelujoči</b>	ZZBNS
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2035
<b>4. 4. Aktivnost za dosego cilja 5</b>	<b>Nadgradnja kompetenc fizioterapevtov</b>
<b>Opis</b>	Pomemben del aktivnosti bo vzpostavitev registra specialnih znanj in kompetenc, ki bo služil kot podlaga za formalno priznanje pridobljenih specializacij in omogočal transparentno spremljanje strokovnega razvoja fizioterapevtov. Razvoj poklicnih kompetenc fizioterapevtov predstavlja ključni korak v izboljšanju strokovnega in kariernega razvoja tega kadra. Vzpostavitev možnosti novih specialnih znanj bo omogočila nadgradnjo kompetenc fizioterapevtov, kar bo prispevalo k bolj kakovostni obravnavi pacientov ter hkrati k bolj dostopnemu, učinkovitemu in trajnostno vzdržnemu zdravstvenemu sistemu v prihodnje.

<b>Sodelujoči</b>	ZFS
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2035

<b>5. Sklop aktivnosti za dosego cilja 5</b>	<b>Vzpostavitev privlačnih možnosti podaljšanja dela ob upokojitvi</b>
<p>Sklop aktivnosti naslavlja pomembno področje medgeneracijskega prenosa znanja in izkušenj v zdravstvenem sistemu. Strukturirano mentorstvo ter vloga izkušenih zdravstvenih delavcev v procesu uvajanja mlajšega kadra pomembno prispevata k varni, kakovostni in trajnostni zdravstveni oskrbi. Omogočanje podaljšane dela po upokojitvi za namene mentorstva bo prispevalo k ohranjanju in prenosu dragocenega strokovnega in življenjskega znanja, hkrati pa bo nudilo podporo mlajšim zdravstvenim delavcem v prvih letih poklicne poti.</p>	
<b>5. 1. Aktivnost za dosego cilja 5</b>	<b>Spodbujanje k podaljšanju dela ob upokojitvi</b>
<b>Opis</b>	Z implementacijo organizacijskih mehanizmov (nekateri že obstajajo) bi zdravstvene delavce spodbudili, da ostanejo aktivni tudi po izpolnitvi pogojev za upokojitve. Na ta način bi blažili kadrovske vrzeli na najbolj kritičnih točkah. Namen te aktivnosti je zagotavljanje večje stabilnosti delovnih procesov v ključnih zdravstvenih poklicih ter zmanjšanje pritiska zaradi pomanjkanja kadra. Aktivnosti bi vključevale sistemske spodbude za podaljšanje dela, pri čemer bi bil poseben poudarek na fleksibilnih oblikah dela, ki se prilagajajo zmožnostim in željam zaposlenih po upokojitvi. To vključuje možnost krajšega delovnega časa, na primer delo 4 ure, 2-3-krat tedensko ali opravljanje specifičnih nalog, kot je mentorstvo, uvajanje novo zaposlenih, prenos znanja in izkušenj na mlajše zaposlene.
<b>Sodelujoči</b>	MDDSZ, JZZ
<b>Nosilec izvedbe</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2035

<b>6. Sklop aktivnosti za dosego cilja 5</b>	<b>Spodbudno in zdravstvenemu kadru prijazno delovno okolje</b>
<p>S sodobnimi pristopi k vodenju in spodbujanju pozitivnega delovnega okolja se ustvarjajo pogoji, kjer so zaposleni cenjeni in vključeni v doseganje skupnih ciljev. Vodje oddelkov imajo pri tej aktivnosti ključno vlogo, saj s svojim načinom vodenja pomembno vplivajo na klimo v delovnem okolju. Krepitev organizacijske kulture v JZZ in SVZ vpliva na zadovoljstvo, motivacijo in dolgoročno zadržanje zaposlenih. Spodbujalo se bo JZZ, da bodo v svoje kadrovske strategije (vezano na aktivnost 3.1 in 3.2 cilja 6), vključili tudi elemente gojenja timskega duha, dobrih odnosov, spoštljive komunikacije in sodelovanja. Na ta način se bo zagotovilo usklajeno delovanje na ravni celotnega sistema, hkrati pa bo omogočeno, da vsak zavod prilagodi ukrepe glede na svoje potrebe, značilnosti in lokalne izzive.</p>	
<b>6. 1. Aktivnost za dosego cilja 5</b>	<b>Spodbujanje JZZ in SVZ pri krepitvi organizacijske kulture</b>
<b>Opis</b>	Močna in relevantna organizacijska kultura usmerja vedenje zaposlenih v določeno smer za doseganje poslovnih ciljev, kar sčasoma izboljšuje uspešnost organizacije. Organizacijska kultura in disciplina imata vpliv na uspešnost in

	<p>kakovost dela zaposlenih. Pri tem ima veliko vlogo ravno vodja oddelka, ki lahko motivira svoje zaposlene. <sup>66</sup></p> <p>Zato je nujno okrepiti organizacijsko kulturo v JZZ in SVZ, ki temelji na medsebojnem zaupanju, sodelovanju, proaktivnosti, prilagodljivosti in odgovornosti zaposlenih, z namenom izboljšanja delovnega okolja in zadovoljstva zaposlenih, večje zadržanosti kadra in motivacije ter večje odzivnosti organizacije na spremembe in izzive.</p>
<b>Sodelujoči</b>	MSP, JZZ, SVZ
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2030
<b>6. 2. Aktivnost za dosego cilja 5</b>	<b>Izboljšanje procesa prijave in obravnave neželenega dogodka</b>
<b>Opis</b>	<p>Cilj aktivnosti je izboljšati kulturo ponavljanja neželenih dogodkov v zdravstveni dejavnosti in okrepiti notranje postopke prijave in obravnave neželenih dogodkov. S to aktivnostjo želimo povečati pravočasno prijavljanje in ustrezno dokumentiranje neželenih dogodkov ter izboljšati postopke in sistemske ukrepe za preprečevanje ponovitev takšnih dogodkov.</p> <p>Tukaj bo pomembna nadgradnja notranjih postopkov, pomembna bo razmejitev med strokovno napako, sistemskim dejavnikom in posameznikovo odgovornostjo.</p>
<b>Sodelujoči</b>	JZZ, strokovna združenja
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2035

<b>7. Sklop aktivnosti za dosego cilja 5</b>	<b>Digitalna transformacija zdravstva</b>
<p>Digitalizacija zdravstva predstavlja eno izmed najobširnejših in zahtevnejših aktivnosti za slovensko zdravstvo. Cilji so povečati dostopnost, varnost in kakovost zdravstvenih storitev z uvajanjem digitalnih rešitev, ki bodo usmerjene v podporo pacientu in razbremenitvi zdravstvenih delavcev. Gre za celovito digitalizacijo zdravstvenega sistema, z vzpostavitvijo e-kartona, avtomatizacije urnikov, elektronskega temperaturni-terapijskega lista in drugimi podobnimi ukrepi ter aktivnostmi.</p>	
<b>7. 1. Aktivnost za dosego cilja 5</b>	<b>Vzpostavitev in prenova digitalne evidence zdravstvenih delavcev</b>
<b>Opis</b>	<p>Namen aktivnosti je zagotoviti sodobno, centralno in ažurno zbirko podatkov o zdravstvenih delavcih, ki bi omogočala boljše upravljanje kadrovskih virov v zdravstvu na nacionalni ravni. Ključno bo povezovanje z vsemi relevantnimi viri podatkov, kot so ZZS, ZRSZ, zbornice, izobraževalne institucije itd., da se zagotovi avtomatiziran in zanesljiv pretok podatkov. Z integracijo podatkov o dejanski zaposlitvi, bi omogočili realnejši vpogled v razpoložljivost kadra. Z razširitvijo nabora podatkov, bi dobili celovitejši vpogled v prekvalifikacije,</p>

<sup>66</sup>Akmutairi, I. R., Surya Aditya, R., Kodriyah, L., Yusuf, A., Kurniasari Solikhah, F., M. Al Razeeni, D. & Kotijah, S. (2022). Analysis of organizational culture factors that influence the performance of health care professionals: A literature review, 13(Suppl 2). Journal of Public Health in Africa. 10.4081/jphia.2022.2415

	migracije zdravstvenih delavcev, razlogi za izstop iz sistema, licenciranje itd. Zagotavljanje ažurne zbirke podatkov, s prenovno RIZDDZ.
<b>Sodelujoči</b>	MZ, ZZS, JZZ, ZRSZ, NIJZ, strokovna združenja
<b>Nosilec aktivnosti</b>	NIJZ
<b>Rok izvedbe</b>	2035
<b>7. 2. Aktivnost za dosego cilja 5</b>	<b>Krepitev digitalnih kompetenc zdravstvenih delavcev</b>
<b>Opis</b>	S krepitvijo digitalnih kompetenc zdravstvenih delavcev bi izboljšali digitalno pismenost in usposobljenost zdravstvenih delavcev za učinkovito uporabo digitalnih rešitev v zdravstvu, zlasti orodij eZdravja in rešitev razvitih v okviru EU sredstev. Vključena je implementacija »super user« pristopa, po katerem ima vsak izvajalec zdravstvene dejavnosti vsaj enega dodatno usposobljenega sodelavca oziroma hibridnega sodelavca/uporabnika, ki v ustanovi deluje kot prva kontaktna točka za svetovanje in pomoč pri uporabi digitalnih rešitev.
<b>Sodelujoči</b>	ZZS, JZZ, ZRSZ, NIJZ
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ

## Cilj 6: Vzpostavitev sistematičnega spremljanja in načrtovanja zagotavljanja ZDZS na nacionalni ravni

Cilj 6 je usmerjen v vzpostavitev nacionalnega orodja za sistematično spremljanje in napovedovanje potreb po ZDZS, kar omogoča trajnostno zagotavljanje kakovostnih in dostopnih zdravstvenih storitev. Aktivnosti zajemajo spremljanje kadrovske pokritosti in dostopnosti do zdravstvenih storitev, ustanovitev organizacijske enote za realizacijo STRATEGIJE ZDZS 2025–2035, strateško načrtovanje kadrov v JZZ ter razpisovanje in spodbujanje prioriternih specializacij s področja medicin in dentalne medicine. Takšen sistem omogoča učinkovito usmerjanje kadrovskih virov, pravočasno načrtovanje izobraževanja in specializacij ter izboljšanje kakovosti in enakomerne razpoložljivosti zdravstvenih storitev po Sloveniji.

### Aktivnosti za dosego cilja 6

#### 1. Sklop aktivnosti: Spremljanje potreb po kadru v zdravstvu

1. 2. Aktivnost za dosego cilja 6: Spremljanje ustrezne kadrovske pokritosti
1. 2. Aktivnost za dosego cilja 6: Spremljanje stanja v povezavi z dostopnostjo do zdravstvenih storitev

#### 2. Sklop aktivnosti: Strateško načrtovanje kadrov v JZZ

2. 1. Aktivnosti za dosego cilja 6: JZZ sprejmejo ukrepe za privabljanje in zadržanje zdravstvenega kadra
2. 2. Aktivnost za dosego cilja 6: Strateško načrtovanje kadrov v SVZ

#### 3. Sklop aktivnosti: Zagotavljanje specializacij zdravnikov in doktorjev dentalne medicine

3. 1. Aktivnost za dosego cilja 6: Razpisovanje specializacij zdravnikov in doktorjev dentalne medicine
3. 2. Aktivnost za dosego cilja 6: Spodbujanje izbire prioriternih zdravniških specializacij

#### 4. Sklop aktivnosti: Spremljanje in realizacija implementacije STRATEGIJE ZDZS 2025-2035

4. 1. Aktivnost za doseg cilja 6: Ustanovitev nove organizacijske enote za spremljanje in realizacijo implementacije STRATEGIJE ZDZS 2025-2035

<b>1. Sklop aktivnosti za doseg cilja 6</b>	<b>Spremljanje potreb po kadru v zdravstvu</b>
<p>Za učinkovito obvladovanje potreb po kadru v zdravstvu je nujno sistematično spremljanje in napovedovanje potrebščin kadrov na nacionalni ravni. V ta namen se uvajajo aktivnosti, ki se osredotočajo na izboljšanje podatkovne podlage, načrtovanja in strateškega odločanja. Ključnega pomena je vzpostavitev celovitega sistema zbiranja, analiziranja in uporabe kadrovskih podatkov, ki bo omogočil natančnejšo in bolj odzivno prilagoditev zdravstvenega sistema spreminjajočim se potrebam.</p>	
<b>1. 1. Aktivnost za doseg cilja 6</b>	<b>Spremljanje ustrezne kadrovske pokritosti</b>
<b>Opis</b>	<p>Za zagotavljanje ustrezne kadrovske pokritosti v zdravstvenem sistemu je ključno redno spremljanje potreb po kadru. Ta aktivnost vključuje zbiranje in analizo podatkov o trenutnih in prihodnjih potrebah po kadrih v zdravstvu, kar omogoča boljše načrtovanje in ustrezne ukrepe za zagotavljanje zadostnega in ustrezno usposobljenega kadra. Aktivnost vključuje vzpostavitev in implementacijo orodja za napovedovanje potreb po kadru in redno izvajanje analiz potreb po kadru, ter implementacija projekta za vzpostavitev sistema za upravljanje s strateškimi podatkovnimi viri v zdravstvu. Zbrane informacije bodo omogočile strokovno opredelitev potreb po kadru v skladu z mednarodnimi standardi in smernicami, s ciljem zagotavljanja ustrezne kadrovske pokritosti v prihodnosti.</p>
<b>Sodelujoči</b>	NIJZ
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2035
<b>1. 2. Aktivnost za doseg cilja 6</b>	<b>Poenostavljeno spremljanje stanja v povezavi z dostopnostjo do zdravstvenih storitev</b>
<b>Opis</b>	<p>Dostopnost do zdravstvenih storitev je neposredno povezana z zadostnim številom ustrezno usposobljenih zdravstvenih delavcev. Potrebno je kontinuirano spremljati stanje na področju dostopnosti do zdravstvene oskrbe, pri čemer bo posebna pozornost namenjena čakalnim vrstam in številu neopredeljenih pacientov. Na nacionalni ravni bodo na enem mestu spremljani kazalniki, kot so število oseb brez izbranega osebnega zdravnika, število oseb z izbranim zdravnikom, ter čakalne dobe za diagnostične in terapevtske storitve ter drugi kazalniki. Na podlagi teh podatkov se bo izvedlo načrtno prilagajanje razporeditve kadrov, s ciljem optimizacije dostopnosti in večje odzivnosti na najbolj kritična vprašanja.</p>
<b>Sodelujoči</b>	NIJZ
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2035

<b>2. Sklop aktivnosti za dosego cilja 6</b>	<b>Strateško načrtovanje kadrov v JZZ in SVZ</b>
<p>Za uspešno izvajanje aktivnosti in ukrepov STRATEGIJA ZDZS 2025-2035 bodo ključni med seboj povezani sklopi aktivnosti, ki se bodo izvajali na ravni JZZ kot tudi na regijski ravni. Cilj aktivnosti je okrepiti sposobnost JZZ za privabljanje, zadržanje in razvoj zdravstvenega kadra z uporabo strateško načrtovanih, lokalno prilagojenih ukrepov, pri čemer bo zagotovljena podpora in usmerjanje s strani nove organizacijske enote za spremljanje in realizacijo implementacije STRATEGIJE ZDZS 2025-2035 na MZ.</p>	
<b>2. 1. Aktivnost za dosego cilja 6</b>	<b>JZZ sprejmejo ukrepe za privabljanja in zadržanje zdravstvenega kadra</b>
<b>Opis aktivnosti</b>	<p>JZZ sprejmejo svojo kadrovske strategije, s katero sprejmejo ciljne ukrepe za privabljanje in zadržanje zdravstvenega kadra. Gre za strateško načrtovanje kadrovskega potreb, izboljšanje delovnih pogojev, sistemsko uvajanje spodbud ter vzpostavitev okolja, ki omogoča strokovni razvoj in osebno zadovoljstvo zaposlenih na najvišji možni ravni. Strategije JZZ bodo usklajene z vizijo, nameni in cilji STRATEGIJA ZDZS 2025-2035 vključevala pa bo tudi spremljanje in poročanje stanja implementacije ukrepov novi organizacijski enoti za spremljanje in realizacijo implementacije strategije na MZ. Ta aktivnost mora biti vedno jasno opredeljena in vključena v prijavo kandidata za mesto direktorja JZZ na razpis kot sestavni del programa oz. načrta dela, ki ga je dolžan predložiti.</p>
<b>Sodelujoči</b>	MZ
<b>Nosilec aktivnosti</b>	JZZ
<b>Rok izvedbe</b>	2027
<b>2. 2. Aktivnost za dosego cilja 6</b>	<b>Strateško načrtovanje kadrov v SVZ</b>
<b>Opis aktivnosti</b>	<p>Za dosego ciljev STRATEGIJE ZDZS 2025–2035 je poleg zdravstvenega tudi na področju dela v SVZ, ki so tudi izvajalci zdravstvene dejavnosti in kjer so zaposleni ZDZS, nujno vzpostaviti dolgoročno vzdržno kadrovske politiko. Ključno vlogo pri tem imajo sami SVZ, ki se bodo morali aktivno vključiti v proces strateškega načrtovanja kadrovskega potreb. Cilj aktivnosti je povečati sposobnost SVZ, za privabljanje, zadržanje in razvoj kadra v socialnem varstvu, pri čemer bo pomembno vlogo igrala lokalno prilagojena, strateško usmerjena kadrovske politika. SVZ sprejmejo svoje kadrovske strategije, ki vključujejo spremljanje in poročanje stanja implementacije ukrepov novi organizacijski enoti za spremljanje in realizacijo implementacije strategije na MZ in MSP. Ta aktivnost mora biti vedno jasno opredeljena in vključena v prijavo kandidata za mesto direktorja SVZ na razpis kot sestavni del programa oz. načrta dela, ki ga je dolžan predložiti. Vzpostavljen bo mehanizem podpore, svetovanja in usmerjanja nove organizacijske enote na MZ in v sodelovanju z MSP, ki bo skrbel za spremljanje in usklajevanje izvedbe ukrepov.</p>
<b>Sodelujoči</b>	MZ, MSP
<b>Nosilec aktivnosti</b>	SVZ
<b>Rok izvedbe</b>	2027

<b>3. Sklop aktivnosti za dosego cilja 6</b>	<b>Zagotavljanje specializacij zdravnikov in doktorjev dentalne medicine</b>
<p>Za zagotovitev ustrezne kadrovske pokritosti v zdravstvu je nujno sistematično načrtovanje potreb na področju specializacij zdravnikov in doktorjev dentalne medicine. Aktivnosti bodo usmerjene v racionalno usklajevanje števila in vrst specializacij ter učinkovito upravljanje z razpisanimi mesti za specializante. Ključnega pomena bo tudi načrtovanje potreb po specializaciji na državni ravni in oblikovanje Sklada za financiranje specializacij, kar bo omogočilo usklajeno in učinkovito izvajanje specializacij.</p>	
<b>3. 1. Aktivnost za dosego cilja 6</b>	<b>Razpisovanje specializacij zdravnikov in doktorjev dentalne medicine</b>
	<p>Na podlagi 18. člena ZZdrS minister za zdravje na predlog Odbora za načrtovanje specializacij za potrebe mreže javne zdravstvene službe dvakrat letno določi število posameznih vrst specializacij ter ZZS naloži objavo javnega razpisa. Podlaga za pripravo predloga števila in vrst specializacij za razpis za potrebe mreže javne zdravstvene službe so sporočene potrebe izvajalcev zdravstvene dejavnosti v mreži javne zdravstvene službe, potrebe prebivalcev, mreža javne zdravstvene službe in podatki iz registra zdravnikov. Problem tega načrtovanja je nedoločna metodologija priprave predloga razpisa, zaradi umanjkanja mreže javne zdravstvene službe, ki bi jasno določala izvajalce zdravstvene dejavnosti in vrste zdravstvene dejavnosti, ki jih izvajajo ter bi določala smer razvoja posameznega izvajalca zdravstvene dejavnosti. Na podlagi predloga Odbora za načrtovanje specializacij (dvakrat letno) minister določi število posameznih vrst specializacij za potrebe javne zdravstvene mreže ter ZZS naloži objavo javnega razpisa.</p>
<b>Sodelujoči</b>	/
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ (Odbor za načrtovanje specializacij)
<b>Rok izvedbe</b>	2035
<b>3. 2. Aktivnost za dosego cilja 6</b>	<b>Spodbujanje izbire prioriternih zdravniških specializacij</b>
<b>Opis</b>	<p>Oblikovanje in uvedba sistema finančnih spodbud za mlade zdravnike za sistemsko pomembne specializacije. Usmerjanje zdravnikov v poklicne poti z največjimi potrebami, zmanjšanje pomanjkanja določenih specialistov, dolgoročno bolj uravnotežena dostopnost do zdravstvenih storitev.</p>
<b>Sodelujoči</b>	ZZS
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2030

<b>4. Sklop Aktivnost za dosego cilja 6</b>	<b>Spremljanje in realizacija implementacije STRATEGIJE ZDZS 2025-2035</b>
<p>Za uspešno uresničevanje ciljev STRATEGIJE ZDZS 2025–2035 je ključno, da se zagotovi učinkovit mehanizem spremljanja in realizacije njenih ukrepov. Strategija obsega številne cilje in aktivnosti, katerih izvajanje mora biti usklajeno, sistematično ter prilagojeno dejanskim potrebam zdravstvenega sistema. Potrebno je zagotoviti redno spremljanje napredka, vrednotenje izvedenih nalog, pravočasno poročanje, ter transparentno in strokovno koordinacijo med ključnimi deležniki, kot so ministrstva, NIJZ,</p>	

ZZZS, strokovna združenja, izobraževalne inštitucije, izvajalci zdravstvene dejavnosti in druge organizacije. Pomembno vlogo bodo igrali tudi lokalni in regionalni mehanizmi, ki morajo podpirati zdravstvene zavode pri privabljanju, zadržanju in razvoju kadra.	
<b>4. 1. Aktivnost za dosego cilja 6</b>	<b>Ustanovitev nove organizacijske enote za spremljanje in realizacijo implementacije STRATEGIJE ZDZS 2025-2035</b>
<b>Opis aktivnosti</b>	Vzpostavljena bo nova organizacijska enota na nacionalni ravni, odgovorna za spremljanje in realizacijo implementacije STRATEGIJE ZDZS 2025–2035. Enota bo zagotavljala usklajeno izvajanje ukrepov, analizo napredka, prilagajanje ukrepov glede na ugotovitve ter pripravo predlogov za izboljšave. Delovala bo na podlagi jasno določenih nalog in pravnih podlag, ki bodo omogočile njeno vzpostavitev in operativno delovanje. Enota bo tudi vzpostavila in koordinirala mehanizme sodelovanja z drugimi institucijami in ključnimi deležniki, vključno z lokalnimi/regionalnimi strukturami, z namenom, da se podpre zdravstvene zavode pri razvoju in upravljanju kadrovskih virov. Tako bo zagotovljeno trajnostno in učinkovito izvajanje strategije na vseh ravneh zdravstvenega sistema.
<b>Sodelujoči</b>	/
<b>Nosilec aktivnosti</b>	MZ
<b>Rok izvedbe</b>	2026

## 7. Kazalniki uspešnosti strategije

Kazalniki uspešnosti STRATEGIJE ZDZS 2025–2035 se bodo beležili in spremljali kontinuirano preko strateškega spremljanja, ki ga bo vodila nova organizacijska enota za spremljanje in realizacijo implementacije STRATEGIJE ZDZS 2025-2035. Kazalniki so natančno opredeljeni v Akcijskem načrtu za udejanjanje STRATEGIJE ZDZS 2025–2035. V okviru STRATEGIJE ZDZS 2025-2035 bo vzpostavljen sistem letnega poročanja o napredku, ki bo omogočal zagotavljanje trajnostne implementacije STRATEGIJE ZDZS 2025–2035 in bo vključeval:

- Redno vrednotenje napredka glede na zastavljene cilje (vsakoletni pregled strategije);
- Prilagajanje ukrepov glede na podatkovne analize in spremenjene potrebe zdravstvenega sistema;
- Vključevanje in povezovanje ključnih deležnikov (npr. JZZ, izobraževalne ustanove, strokovna združenja) v pregled napredka in predloge izboljšav;
- Vzpostavitev opozorilnega mehanizma, ki bo omogočil zgodnje zaznavanje odstopanj od ciljev in pravočasno ukrepanje.
- Poleg tega bo strategija vpeljala mehanizme institucionalnega učenja – vsaka sprememba ali intervencija bo spremljana z analizo učinkov in pripravo priporočil, ki bodo osnova za nadaljnji razvoj politik.
- Zagotavljanje trajnosti bo temeljilo na:
  - Stabilni organiziranosti nove organizacijske enote, ki bo skrbela za koordinacijo in vodenje vseh izvajalcev;
  - Finančni zanesljivosti, saj bo strategija umeščena v dolgoročno finančno načrtovanje;

- Transparentnem objavljanju rezultatov, kar bo krepilo zaupanje med zdravstvenimi delavci in javnostjo.

Tako bo omogočeno, da strategija ne ostane zgolj programski dokument, temveč postane operativno orodje za dolgoročno upravljanje in razvoj kadrov v zdravstvu, prilagojeno aktualnim in prihodnjim razmeram.

## 8. Zaključek

Zagotavljanje varnosti in dobrega počutja ZDZS je ključno za varnost pacientov in odpornost našega zdravstvenih sistemov. To zahteva primerne nacionalne politike, zadostne finančne vire in ustrezna podporna delovna okolja, kar vključuje ukrepe, kot so zmanjšanje obremenitev, preprečevanje izgorelosti in zagotavljanje zdravstvenih storitev za zaščito zdravstvenih delavcev.<sup>67</sup>

STRATEGIJA ZDZS 2025-2035, ki temelji na šestih strateških ciljih in 55 aktivnostih, je zasnovana z namenom učinkovitosti. Aktivnosti so načrtovane tako, da bodo rezultati do leta 2035 vidni. To pomeni, da se bodo kadrovske razmere v zdravstvu občutno izboljšale, kar se bo poznalo na različnih področjih zdravstva. S pomočjo rednega spremljanja kazalnikov uspešnosti, sprotnih analiz ter sodelovanja z drugimi deležniki se bodo načrtno prilagajali ukrepi in zagotavljalo stalno izboljševanje kadrovskih razmer v zdravstvu. Prizadevanja bodo prispevala k ustvarjanju stabilnega in učinkovitega zdravstvenega sistema, ki bo zagotavljal enak dostop do kakovostnih storitev vsem prebivalcem Slovenije, ne glede na njihov socialni položaj, kraj bivanja ali druge osebne okoliščine.

### Od leta 2026 dalje: dolgoročna usmeritev in stabilno financiranje

Od leta 2026 naprej mora postati stabilno in namensko financiranje STRATEGIJE ZDZS 2025-2035 eden izmed prednostnih ciljev državne zdravstvene politike. Sredstva ne smejo več biti vključena zgolj v splošne postavke za zdravstvo, temveč morajo biti posebej ločena in zakonsko zavarovana, da bodo trajno in namensko podpirala razvoj človeških virov v zdravstvu.

Ključno je, da se v tem okviru že v letu 2026 vzpostavi in operativno okrepi novo organizacijsko enoto za spremljanje in realizacijo strategije na MZ, s samostojnim proračunom in jasno odgovornostjo za izvajanje ukrepov ter zadostno usposobljenim in številčno zastopanim kadrom; kar bi omogočilo uresničevanje vseh strateških ciljev in posameznih aktivnosti.

Brez dolgoročno zagotovljenih in namensko usmerjenih sredstev ni mogoče zadržati ključnega kadra v javnem zdravstvu, zmanjšati fluktuacije in absentizma, izboljšati delovne pogoje ter preprečiti izgorelost, strateško načrtovati razvoj kompetenc in prilagajanje sistemskim spremembam.

Če želimo, da bo slovenski zdravstveni sistem tudi po letu 2026 odziven, vzdržen in strokovno močan, je vlaganje v ljudi – kadre v zdravstveni dejavnosti – edina pot naprej.

---

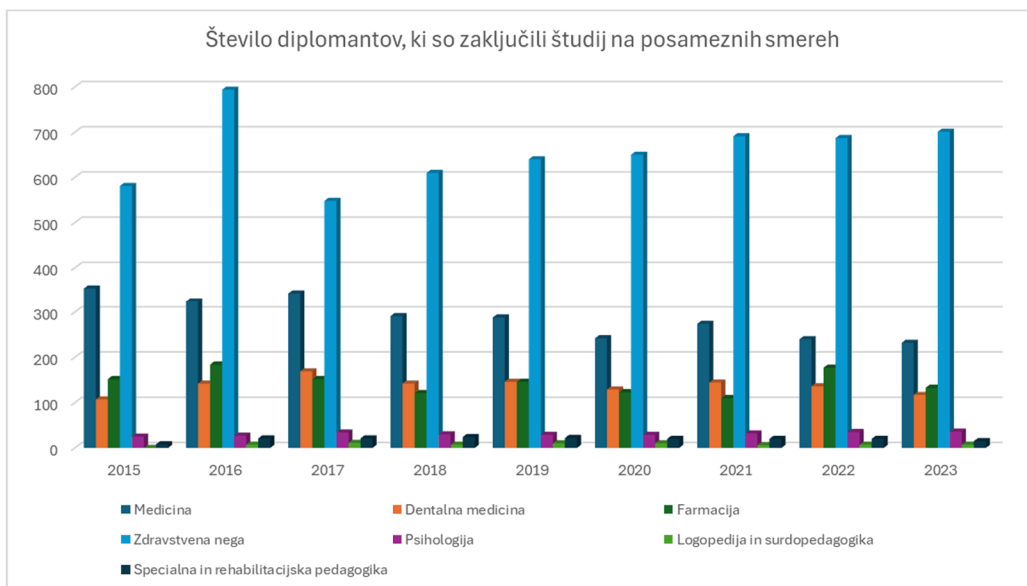
<sup>67</sup>World Health Organization. (2024). *Global patient safety report 2024*. Geneva: World Health Organization. <https://iris.who.int/>

## 9. Priloge

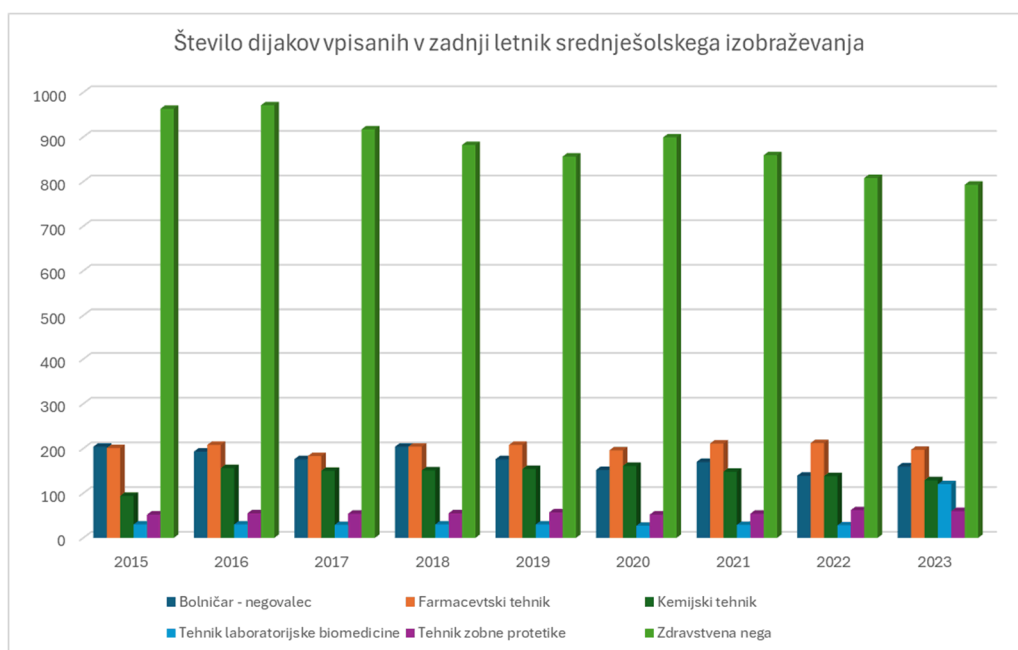
- Priloga 1: Trenutno stanje in projekcije
- Priloga 2: Struktura delovanja organizacijske enote za spremljanje in realizacijo implementacije STRATEGIJE ZDZS 2025-2035
- Priloga 3: Grafični prikaz STRATEGIJE ZDZS 2025-2035
- Priloga 3: Akcijski načrt za udejanjanje STRATEGIJE ZDZS 2025-2035

## PRILOGA 1

Predstavljeni prikazi služijo kot priloga k poglavju 4.



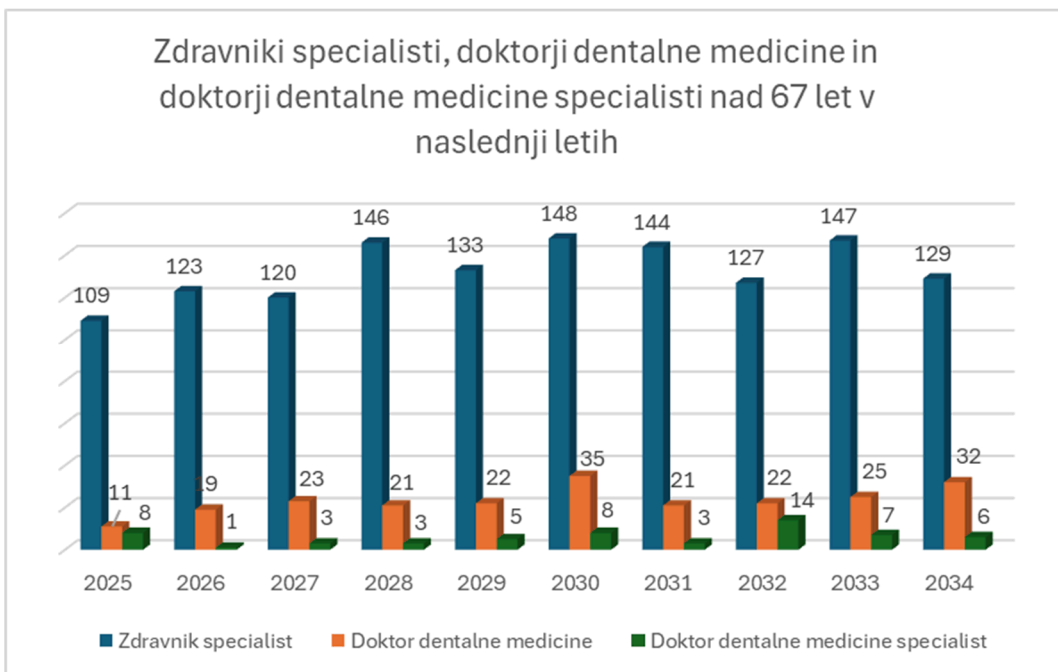
Slika 3: Število diplomantov, ki so zaključili študij.<sup>68</sup>



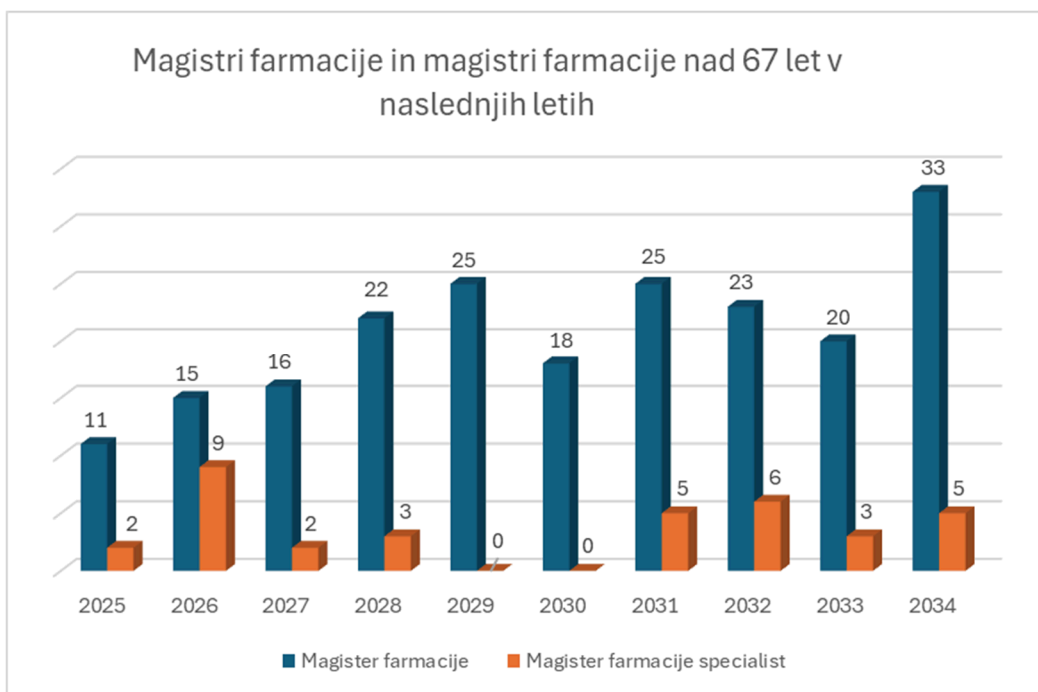
Slika 4: Število dijakov vpisanih v zadnji letnik posameznih programov zdravstvene dejavnosti.<sup>69</sup>

<sup>68</sup>Vir podatkov: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije. (2024).

<sup>69</sup>Vir podatkov: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije. (2024).



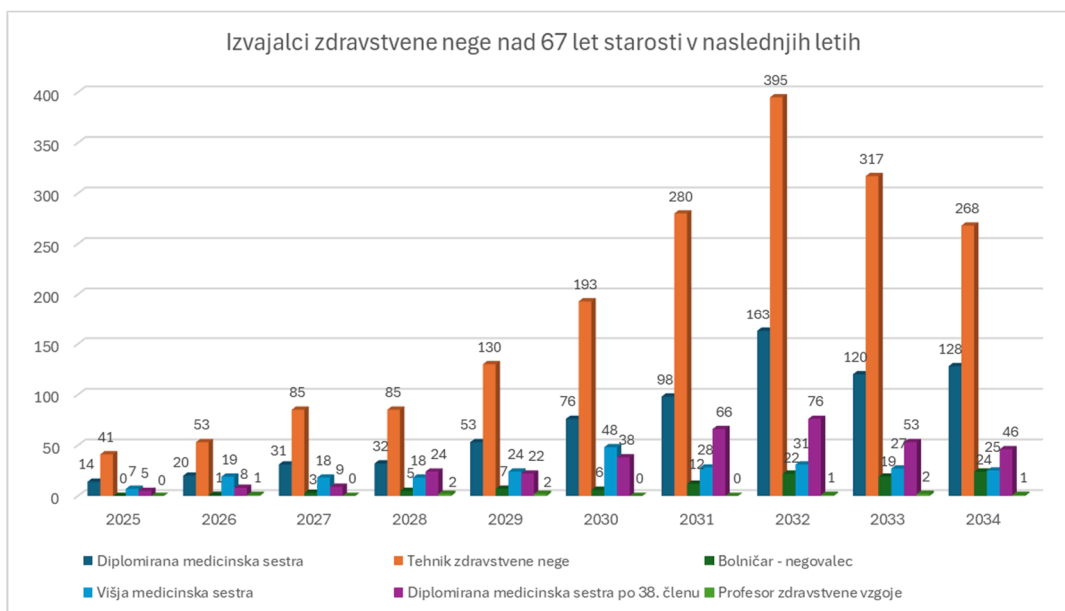
Slika 5: Število zdravnikov specialistov, doktorjev dentalne medicine in doktorjev dentalne medicine specialistov nad 67 let do leta 2034.<sup>70</sup>



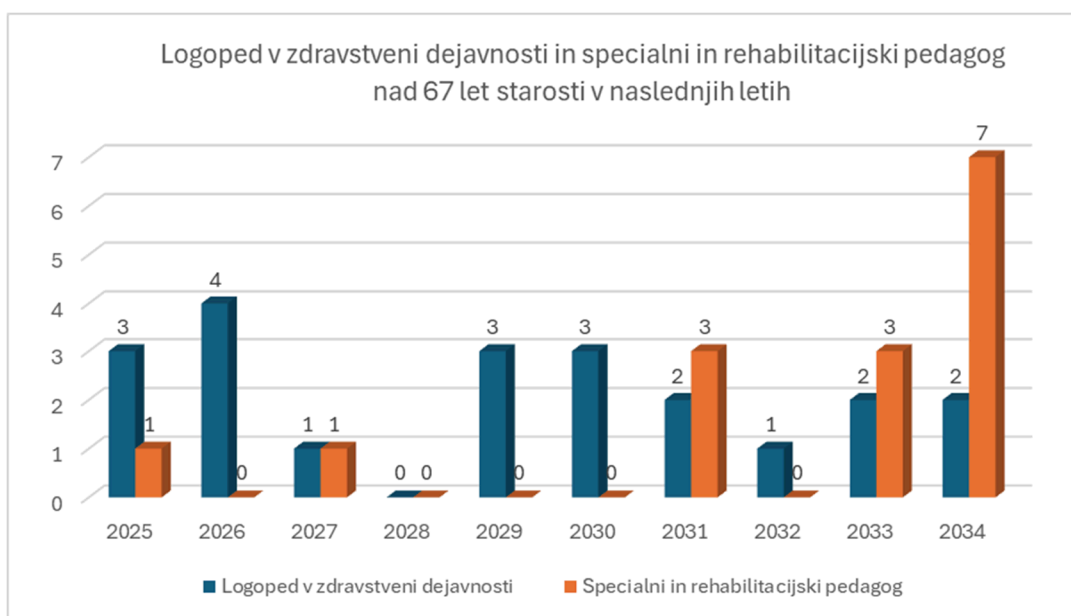
Slika 6: Število magistrov farmacije in magistrov farmacije specialistov nad 67 let do leta 2034.<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Vir podatkov: Register izvajalcev zdravstvene dejavnosti in delavcev v zdravstvu. (2024).

<sup>71</sup> Vir podatkov: Register izvajalcev zdravstvene dejavnosti in delavcev v zdravstvu. (2024).



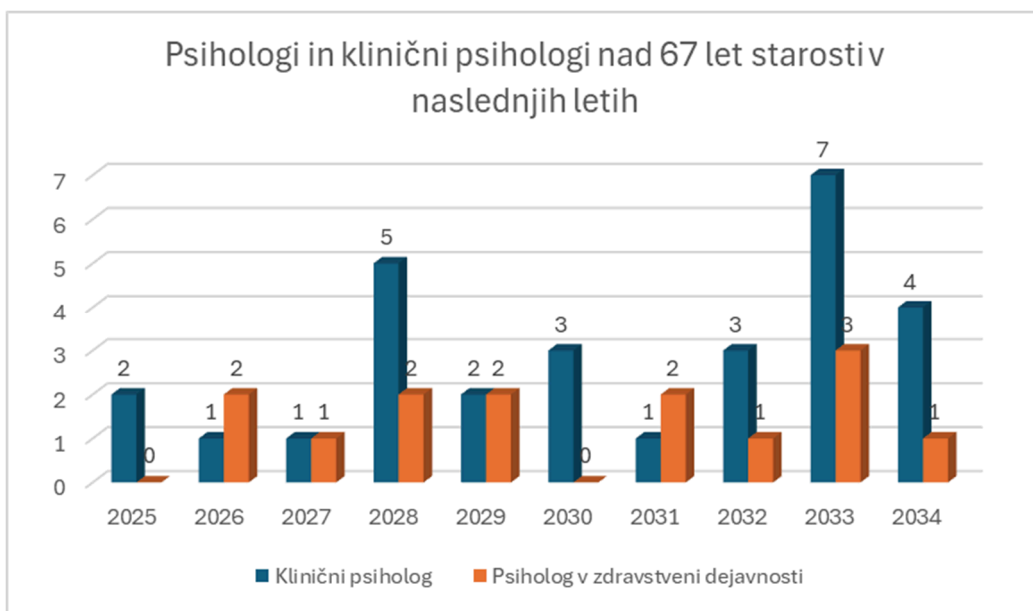
Slika 7: Število izvajalcev zdravstvene nege starejših nad 67 let do leta 2034.<sup>72</sup>



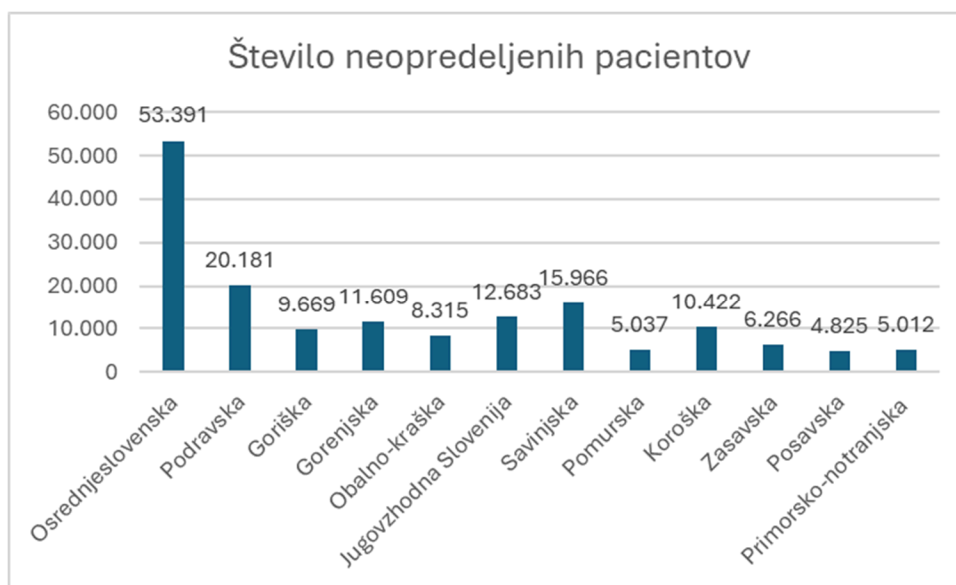
Slika 8: Število logopedov v zdravstveni dejavnosti in specialnih in rehabilitacijskih pedagogov starejših nad 67 let do leta 2034.<sup>73</sup>

<sup>72</sup> Vir podatkov: Register izvajalcev zdravstvene dejavnosti in delavcev v zdravstvu. (2024).

<sup>73</sup> Vir podatkov: Register izvajalcev zdravstvene dejavnosti in delavcev v zdravstvu. (2024).



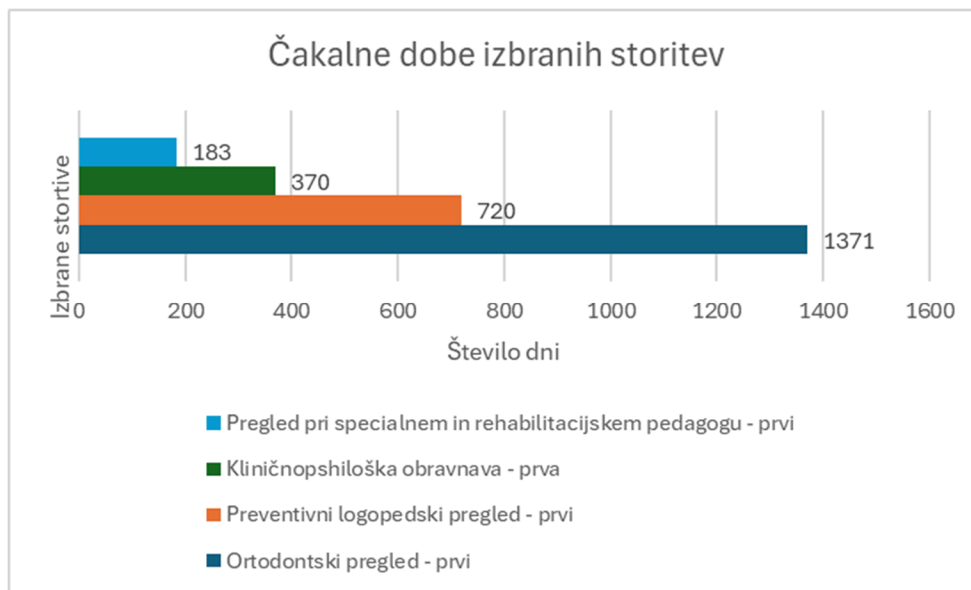
Slika 9: Število psihologov v zdravstveni dejavnosti in kliničnih psihologov nad 67 let starosti do leta 2034.<sup>74</sup>



Slika 10: Število neopredeljenih pacientov.<sup>75</sup>

<sup>74</sup> Vir podatkov: Register izvajalcev zdravstvene dejavnosti in delavcev v zdravstvu. (2024).

<sup>75</sup> Vir podatkov: Zdravniki sledilnik. (2023). <https://zdravniki.sledilnik.org/sl/>



Slika 11: Povprečne čakalne dobe za izbrane storitve.<sup>76</sup>

<sup>76</sup> Vir podatkov Nacionalni inštitut za javno zdravje. Podatkovni portal. (2024). <https://podatki.nijz.si/pxweb/sl/NIJZ%20podatkovni%20portal/>

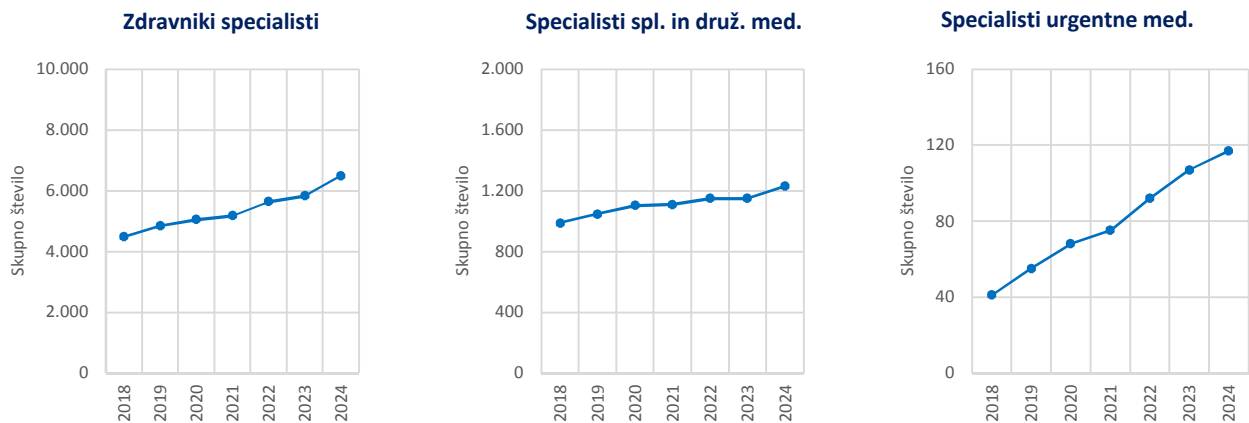
Tabela: Tuji zdravstveni delavci v Sloveniji<sup>77</sup>

Poklic	2023	Poklic	2024
zdravnik	58	zdravnik	69
doktor dentalne medicine	28	doktor dentalne medicine	18
specialist družinske medicine	2	specialist družinske medicine	8
specialist pediatrije	5	specialist pediatrije	4
specialist interne medicine	3	specialist anesteziolog in reanimatolog	2
specialist dermatovenerologije	1	specialist interne medicine	5
specialist splošne kirurgije	1	specialist radiologije	2
specialist patologije	1	specialist oralne kirurgije	1
diplomirana medicinska sestra	16	specialist nevrologije	1
tehnik zdravstvene nege	47	specialist ginekologije in porodništva	3
farmacevtski tehnik	9	specialist splošne kirurgije	2
fizioterapevt	9	specialist psihiatrije	4
psiholog	3	specialist otroškega in preventivnega zobozdravstva	1
kemijski tehnik	1	specialist fizikalne medicine in rehabilitacije	2
diplomirana babica	1	specialist urologije	2
inženir laboratorijske biomedicine	7	specialist patologije	1
laboratorijski sodelavec	3	specialist urgentne medicine	1
radiološki inženir	1	diplomirana medicinska sestra	13
kineziolog	1	tehnik zdravstvene nege	57
logoped	1	farmacevtski tehnik	7
		fizioterapevt	7
		psiholog	7
		magister farmacije	10
		laboratorijska tehničarica	2
		kemijski tehnik	1
		diplomirana babica	1
		zobotehnik	1
		inženir laboratorijske biomedicine	4
		laboratorijski sodelavec	4
		radiološki inženir	3
		kineziolog	1
		logoped	1
		socialni delavec	1
		Specialni in rehabilitacijski pedagog	1
		zobni protetik	1
		sanitarni inženir	1
<b>SKUPAJ</b>	<b>198</b>	<b>SKUPAJ</b>	<b>249</b>

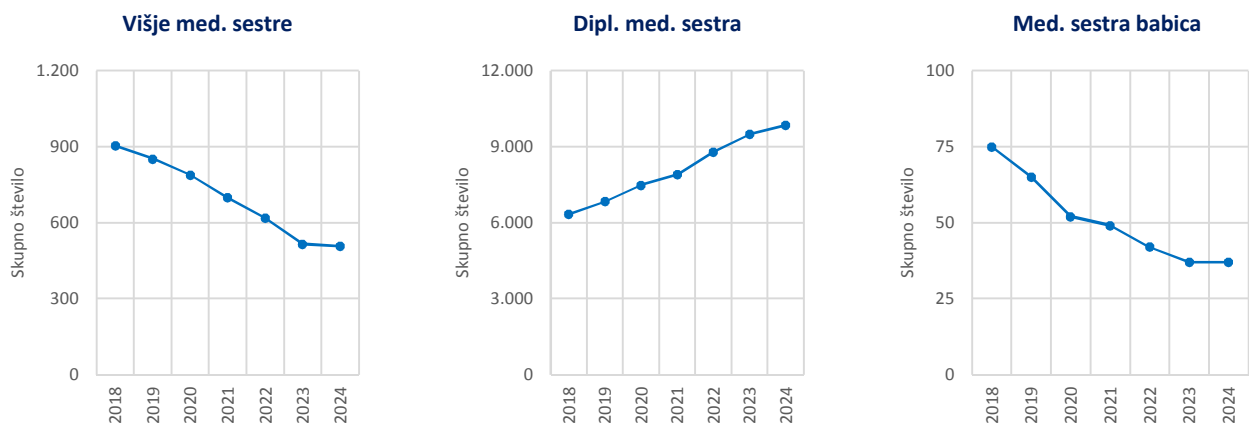
<sup>77</sup>Ministrstvo za zdravje, Direktorat za zdravstveno varstvo, Sektor za kadre v zdravstvu. (2025).

## Trendi izbranih poklicev v zdravstvu

### TRENDI – ZDRAVNIKI SPECIALISTI<sup>78</sup>

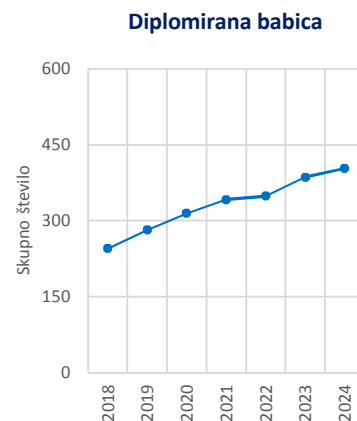
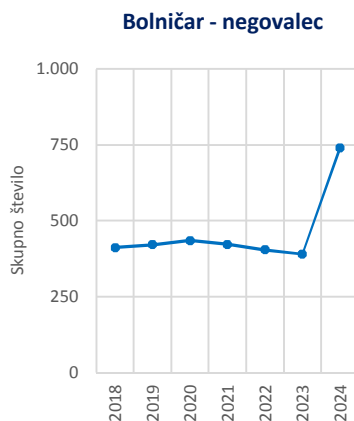
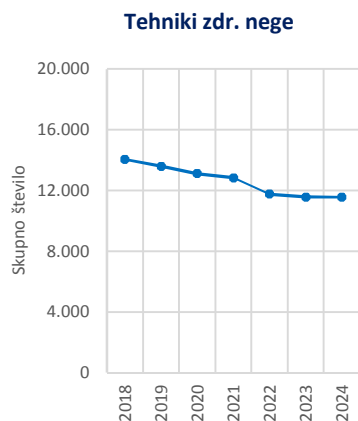


### TRENDI – ZDRAVSTVENA NEGA IN BABIŠTVO<sup>79</sup>

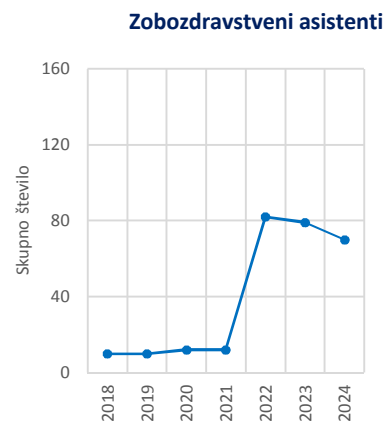
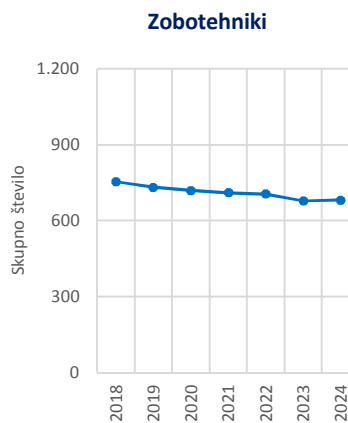
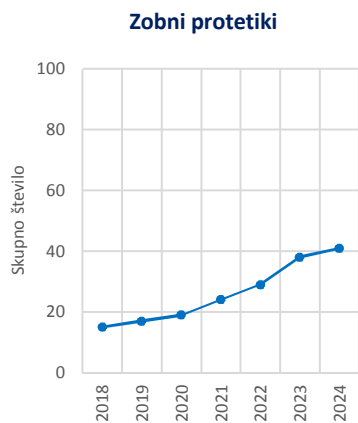
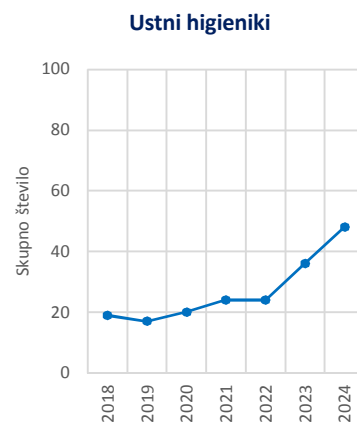
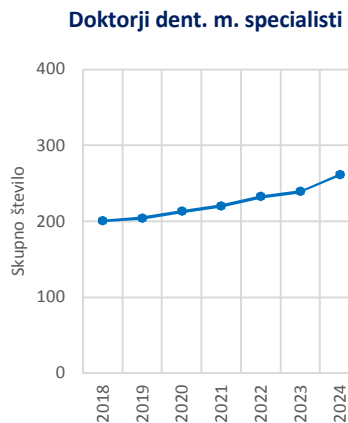
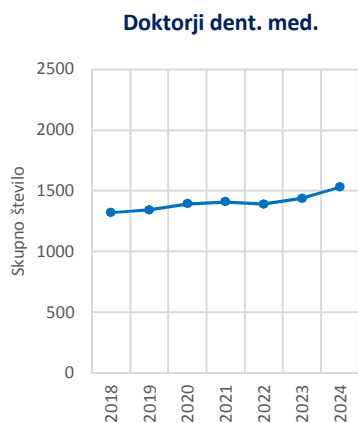


<sup>78</sup>Vir podatkov Nacionalni inštitut za javno zdravje. Podatkovni portal. (2024). <https://podatki.nijz.si/pxweb/sl/NIJZ%20podatkovni%20portal/>

<sup>79</sup>Vir podatkov Nacionalni inštitut za javno zdravje. Podatkovni portal. (2024). <https://podatki.nijz.si/pxweb/sl/NIJZ%20podatkovni%20portal/>



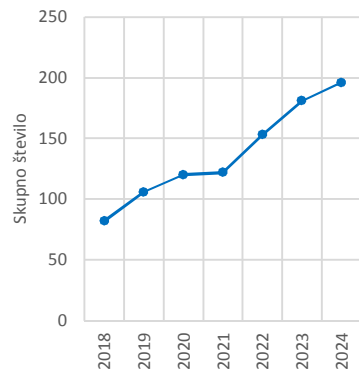
## TRENDI – ZOBOZDRAVSTVO<sup>80</sup>



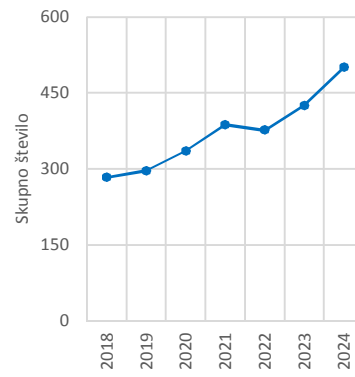
<sup>80</sup>Vir podatkov Nacionalni inštitut za javno zdravje. Podatkovni portal. (2024). <https://podatki.nijz.si/pxweb/sl/NIJZ%20podatkovni%20portal/>

## TRENDI – PSIHOLOGIJA<sup>81</sup>

### Klinični psihologi



### Psihologi v z. dej.



<sup>81</sup>Vir podatkov Nacionalni inštitut za javno zdravje. Podatkovni portal. (2024). <https://podatki.nijz.si/pxweb/sl/NIJZ%20podatkovni%20portal/>

## PRILOGA 2: Struktura delovanja organizacijske enote za spremljanje in realizacijo implementacije STRATEGIJE ZDZS 2025-2035

### ORGANIZACIJSKA ENOTA ZA SPREMLJANJE IN REALIZACIJO IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE ZDZS 2025-2035 – ORGANIZACIJA IN DELOVANJE

#### 1. Poslanstvo organizacijske enote

Organizacijska enota bo osrednje strokovno, koordinacijsko in operativno telo, odgovorno za celostno vodenje izvajanja STRATEGIJE ZDZS 2025-2035. Delovala bo z namenom zagotavljanja učinkovitega in stabilnega izvajanja ukrepov, stalnega spremljanja kazalnikov, strateškega povezovanja deležnikov ter prilagajanja ukrepov realnim razmeram na terenu.

#### 2. Ključne naloge organizacijske enote

Ključne naloge organizacijske enote bodo vezane na strateško vodenje implementacije STRATEGIJE ZDZS 2025-2035. Zajemale bodo:

- **Načrtovanje in koordinacijo:** organizacijska enota bo načrtovala, koordinirala in tudi nadzorovala izvajanje STRATEGIJE ZDZS 2025-2035 v sodelovanju z vsemi ključnimi deležniki na državni, regijski in lokalni ravni.
- **Spremljanje in evalvacija:** organizacijska enota bo spremljala in evalvirala kazalnike uspešnosti, letno spremljala izvajanje ukrepov, pripravljala poročila o napredku in sproti ocenjevala vpliv STRATEGIJE ZDZS 2025-2035 na razvoj kadrov.
- **Spremljanje stanja in projekcije:** organizacijska enota bo koordinirala vzpostavitev orodja za spremljanje in napovedovanje potreb po ZDZS ter analizo in interpretacijo podatkov v zdravstvu (v sodelovanju z NIJZ, ZZS).
- **Strokovna in administrativna podpora:** organizacijska enota bo omogočala strokovno in administrativno podporo ter zagotavljala tehnično podporo delovnim skupinam, projektom in svetovalnim telesom, ki sodelujejo pri izvedbi STRATEGIJE ZDZS 2025-2035.
- **Komunikacija in transparentnost:** organizacijska enota bo vodila javno dostopne evidence o izvajanju ukrepov, pripravlja letna javna poročila, skrbela za komunikacijo z deležniki in civilno družbo.
- **Koordinacija mreže podpornih struktur:** organizacijska enota bo skrbela za usklajevanje delovanja regijskih in lokalnih koordinacijskih točk, ki bodo izvajale ukrepe v JZZ.

#### 3. Notranja struktura organizacijske enote

**Vodstvo:** določa prioritete izvajanja, pripravlja letne in večletne akcijske načrte ter zagotavlja povezavo s preostalimi enotami MZ.

**Tim za analitiko in podatkovno podporo:** vodi evidence, skrbi za metodologijo projekcij, analizira podatke, spremlja demografske trende in potrebe po kadrih ter pripravlja strokovne podlage. Pri izvajanju teh nalog redno in aktivno sodeluje z relevantnimi organizacijami (npr. NIJZ, SURS, druga ministrstva).

**Tim za pridobivanje kadra:** vodi redne koordinacijske sestanke, usklajuje izobraževanje in strokovno usposabljanje s potrebami na terenu, skrbi za povezanost izobraževalnih institucij in odzivnost na potrebe

v praksi ter spodbuja implementacijo novih vsebin. Pri tem sodeluje z izobraževalnimi ustanovami, javnimi zdravstvenimi zavodi (JZZ), MVZI, MVI ter strokovnimi združenji.

**Tim za spodbudne delovne pogoje v zdravstvu:** spremlja napredek pri ukrepih, ki naslavljajo varnost, podporo, pravičnost in zdravje zaposlenih, ter skrbi za vzpostavitev konkurenčnega in privlačnega delovnega okolja v zdravstvu.

#### 4. Deležniki in sodelovanje

Organizacijska enota bo delovala v tesnem sodelovanju z naslednjimi institucijami:

- **znotraj MZ** (povezovanje, strateška usmeritev in proračunska podpora)
- **NIJZ, ZZSZ, SURS** (podatkovna podpora, analiza trendov, spremljanje učinkovitosti)
- **Strokovna združenja** (vključevanje strokovnega znanja in izkušenj)
- **JZZ, SVZ, izobraževalne ustanove** (izvajanje ukrepov na terenu)
- **Socialni partnerji in sindikati** (zagotavljanje socialnega dialoga)
- **Lokalne skupnosti in regije** (regijska koordinacija in podpora pri izvajanju)

#### 5. Podporni mehanizmi in orodja

- Vzpostavitev **načrta spremljanja ukrepov** in dostop do kazalnikov napredka.
- Razvoj **standardiziranih poročil in evalvacijskih orodij** za vse izvajalce strategije.
- **Sistematična izmenjava dobrih praks** preko regijskih forumov.
- **Redni letni strateški pregled** z vsemi ključnimi deležniki in poročilo.

#### 6. Časovni okvir in trajnost

Organizacijska enota bo delovala **v celotnem obdobju trajanja strategije (2026–2035)** in bo postopoma nadgrajevala zmogljivosti v skladu s potrebami. Po letu 2030 bo pripravljena **vmesna ocena dosežkov**, ki bo podlaga za morebitno prenovo ali nadaljevanje strateškega okvira.

#### 7. Primer sistemizacije delovnih mest

Delovno mesto	Opis nalog	Št. predvidenih oseb
<b>Vodja enote</b>	Vodi enoto, usmerja izvajanje strategije, poroča MZ, vodi strateški pregled	1
<b>Vodja tima za analitiko</b>	Koordinira zbiranje, analizo in interpretacijo podatkov	1
<b>Strokovni sodelavec za podatkovne analize</b>	Vzpostavlja kazalnike, vodi sistem, pripravlja poročila	2
<b>Vodja tima za pridobivanje kadra</b>	Koordinira sodelovanje z izobraževalnim sistemom in izvajanje promocijskih dejavnosti	1
<b>Koordinator za ključne institucije</b>	Usklajuje z MVZI, JZZ, strokovnimi telesi	1
<b>Koordinator za promocijo</b>	Skrbi za izvajanje promocijskih dejavnosti	2

<b>Vodja tima za delovne pogoje</b>	Vodi področje pogojev dela in spremlja ukrepe	1
<b>Svetovalec za spremljanje ukrepov</b>	Spremlja izvajanje, predlaga prilagoditve (strategije JZZ, projekti, iniciative, razvojne in implementacija vsebin)	3
<b>Regijski koordinator</b>	Podpora zavodom v regiji, povezovanje z JZZ, podpora pri razvoju lokalnih kadrovskih strategij	1
<b>SKUPAJ</b>		13

## 8. Ključni poudarki delovanja organizacijske enote

Ključni poudarki dela organizacijske enote bodo usmerjeni v naslednja področja, ki bodo ključna za uresničevanje strateških ciljev STRATEGIJE ZDZS 2025-2035:

### - Osredotočenost na zdravstvene delavce in sodelavce

Vsi ukrepi bodo neposredno usmerjeni v izboljšanje pogojev, privlačnosti in razvoja kadra v zdravstvu. Enota ne naslavlja celotnega zdravstvenega sistema, temveč ciljno podpira strokovne profile znotraj njega – zdravstvene delavce in sodelavce.

### - Podatkovno utemeljeno odločanje

Odlčitve in ukrepi bodo temeljili na zanesljivi podatkovni podpori. Tim za analitiko bo vzpostavljaj kazalnike, spremljal trende in omogočal strateške prilagoditve na osnovi dejanske kadrovske slike in potreb.

### - Močna vertikalna in horizontalna koordinacija

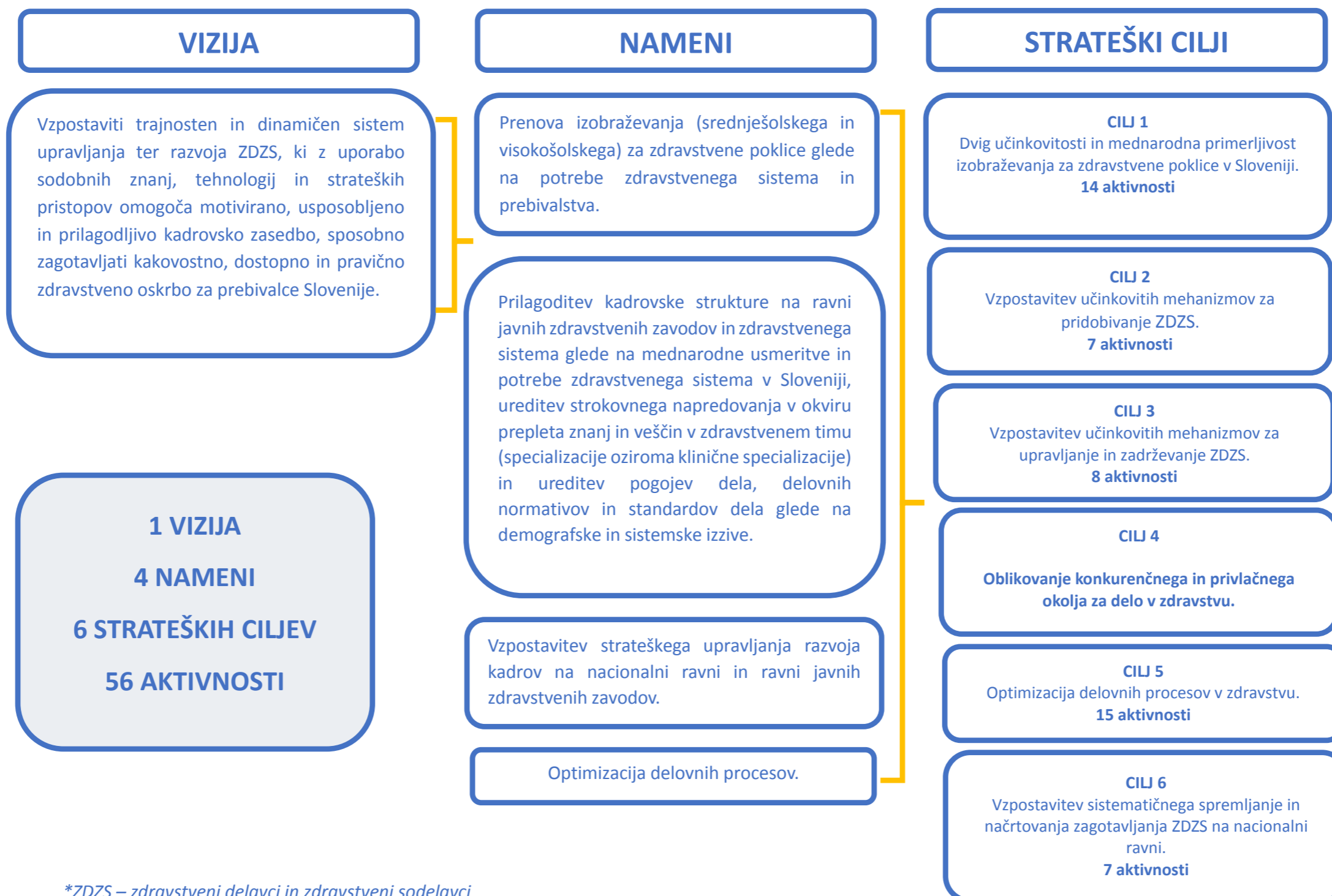
Koordinatorji za ključne institucije in regijski koordinatorji bodo zagotavljali povezovanje med državno ravni, izvajalci na terenu in izobraževalnim sistemom. Poudarek bo na operativnem sodelovanju vseh deležnikov – od JZZ do MZ, MVZI, izobraževalnih ustanov in lokalnih skupnosti.

### - Stalno prilagajanje in odzivnost

STRATEGIJA ZDZS 2025–2035 bo dinamičen dokument. Svetovalci za spremljanje ukrepov bodo izvajali terenski pregled izvajanja, spremljali pobude in pripravljali predloge za nadgradnjo ali prilagoditev strategije.

### - Ciljno usmerjena promocija zdravstvenih poklicev

Koordinatorji za promocijo bodo razvijali in izvajali promocijske aktivnosti na nacionalni in regijski ravni, z namenom povečanja vpisa, zanimanja in ugleda zdravstvenih poklicev med mladimi ter širšo javnostjo.



\*ZDZS – zdravstveni delavci in zdravstveni sodelavci

## **AKCIJSKI NAČRT**

za udejanjanje

**STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE IN RAZVOJ ZDRAVSTVENIH DELAVCEV IN ZDRAVSTVENIH SODELAVCEV V SISTEMU  
ZDRAVSTVENEGA VARSTVA, 2025 – 2035 (STRATEGIJA ZDZS 2025–2035)**

## UVOD

Akcijski načrt k STRATEGIJI ZDZS 2025–2035 predstavlja konkreten izvedbeni okvir za uresničevanje strateških ciljev, ki naslavljajo ključne izzive, kot so zmanjšanje delovnih obremenitev, preprečevanje izgorelosti in skrb za psihofizično zdravje zaposlenih. Strategija, zasnovana na šestih strateških ciljih in 56 aktivnostih, predvideva merljive učinke do leta 2035, s poudarkom na sprotnem spremljanju, sodelovanju z deležniki in prilagajanju ukrepov glede na dosežene rezultate.

## Pregled kratic

CKZ/ZVC	center za krepitev zdravja/zdravstvenovzgojni center
CRP	Ciljni raziskovalni program
Direktiva 2005/36/ES	Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta 2005/36/ES z dne 7. septembra 2005 o priznavanju poklicnih kvalifikacij
DSO	dom starejših občanov
EOK/EQF	Evropsko ogrodje kvalifikacij/ European Qualifications Framework
ESS+	Evropski socialni sklad
EU	Evropska Unija
JSRIPS RS	Javni študentski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije
JZZ	javni zdravstveni zavod
LZS	Lekarniška zbornica Slovenije
MDDSZ	Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti
MSP	Ministrstvo za solidarno prihodnost
MVI	Ministrstvo za vzgojo in izobraževanje
MVZI	Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije
MZ	Ministrstvo za zdravje
NIJZ	Nacionalni inštitut za javno zdravje
NOO	Načrt za okrevanje in odpornost
NPK	Nacionalna poklicna kvalifikacija
SVZ	socialnovarstveni zavodi
SOK	Slovensko ogrodje kvalifikacij
TPO	Temeljni postopki oživljanja
ZD	Zdravstveni dom
ZdrZZ	Združenje zdravstvenih zavodov Slovenije
ZDZS	Zdravstveni delavci in zdravstveni sodelavci
ZFS	Združenje fizioterapevtov Slovenije
ZRSZ	Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje
ZBNS	Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije – Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije
ZZDej	Zakon o zdravstveni dejavnosti
ZZdrS	Zakon o zdravniški službi
ZZS	Zdravniška zbornica Slovenije
ZZZS	Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

## AKCIJSKI NAČRT PO CILJIH

STRATEGIJA ZDZS 2025-2035 temelji na šestih strateških ciljih in 56 aktivnostih katerih kazalniki so natančneje opredeljeni v nadaljevanju.

### CILJ 1: Dvig učinkovitosti in mednarodna primerljivost izobraževanja za zdravstvene poklice v Sloveniji

1. Sklop aktivnosti cilja 1	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
Srednješolsko izobraževanje	1. 1. Analiza in ocena srednješolskega izobraževanja zdravstvenih smeri	MVI	MZ, JZZ, srednje šole, zbornice, CPI	1. Izvedene analize 2. Poročila analiz v razpravi z deležniki 3. Predlogi ukrepov v sodelovanju z deležniki	Analiza/2 Poročilo/2 Dokument/1	0/2 0/2 0/1	Aktivnost zajema celovito analizo srednješolskih programov na področju zdravstva v Sloveniji, s poudarkom na programu tehnik zdravstvene nege in bolničar. Analiza bo obravnavala usklajenost izobraževalnih izhodov z izobraževanji in izhodnimi kompetencami na tej ravni v EU usklajenost s potrebami zdravstvenega sistema v Sloveniji. Analiza bo vključevala primerjavo evropskih držav za izobraževanja na ravni 4 SOK ali 3 EOK (bolničar ali support healthcare worker) in 5 SOK ali 4 EOK (tehnik zdravstvene nege ali health care assistant or nurse assistant). Vključeno bo zbiranje in obdelava podatkov o številu vpisanih dijakov, uspešnosti zaključka šolanja, nadaljevanju študija ter vključevanju v trg dela. Posebna pozornost bo namenjena tudi izobraževanju odraslih za poklica bolničar-negovalca in tehnik zdravstvene nege. Na podlagi rezultatov bodo oblikovani predlogi ukrepov za izboljšanje skladnosti med izobraževalnim sistemom in potrebami zdravstvenega sektorja v Sloveniji in mednarodnimi pristopi v EU.	Pričakovani učinki vključujejo identifikacijo neskladij med izobraževanjem in potrebami zdravstvenega sistema ter vpogled v dobre evropske prakse. Na tej osnovi bodo oblikovani predlogi za izboljšanje izobraževalnih programov, uvedbo štipendij in drugih ukrepov za večjo zaposljivost diplomantov, hkrati pa tudi spremembe obsega in vsebin izobraževanja ter izboljšanje karierne prehodnosti.	2027
	1. 2. Posodobitve srednješolskih zdravstvenih smeri zdravstvenih programov izobraževanja za boljšo karierno prehodnost	MVI	MZ, srednje šole	1. Sprememba števila učnih ur naravoslovnih predmetov 2. Spremembe strokovnih vsebin izobraževanja in pripravništva v primeru zaposlitve po srednji šoli	Program/1 Področje/2	0 0/2	Na podlagi izsledkov analize bo izvedena vsebinska in strukturna posodobitev srednješolskih zdravstvenih programov. Cilj je izboljšati prehodnost dijakov v visokošolske in univerzitetne študijske programe, povečati njihovo prehodnost v študiju zdravstvenih smeri, povečati privlačnost vpisa v srednješolske zdravstvene programe ter izboljšati kakovost naravoslovnega znanja dijakov. Programi bodo dopolnjeni s povečanim obsegom naravoslovnih predmetov, kar bo dijakom omogočilo boljšo pripravo na nadaljnje študijsko pot in možnost študija na visokostrokovnih in univerzitetnih programih zdravstvenih smeri, medicine in farmacije. Hkrati se bo vsebinsko prenovilo tudi pripravništvo za tiste, ki se po zaključku srednje šole odločijo za takojšnjo zaposlitev – s	Pričakovani učinki posodobitve srednješolskih programov zdravstvenih smeri se bodo odražali na več ravneh. Za izobraževalni sistem bo ključna posledica povečanje interesa za vpis v zdravstvene smeri, tudi tisti, ki načrtujejo študij na visokošolski ravni, kar bo okrepilo kadrovske bazen za prihodnost. Z dvigom kakovosti znanja, zlasti na naravoslovnem področju, se bo izboljšala tudi prehodnost dijakov na visokošolske, univerzitetne in enovite magistrske študije zdravstvenih smeri (medicina, farmacija, biokemija idr.). Za mlade z zaključeno srednjo šolo zdravstvene smeri to pomeni jasnejše karierne poti, boljše možnosti za zaposlitev in nadaljnje izobraževanje ter večjo pripravljenost na delo v kliničnem okolju ob vzporedno urejenem sistematičnem uvajanju v delo. Zdravstveni sistem bo pridobil na	2030

								<p>poudarkom na sistematičnem uvajanju v delo in mentorskemu delu v kliničnem okolju.</p> <p>stabilnosti z boljšim načrtovanjem kadrov glede na dejanske potrebe, razpisom štipendij, šolanjem že zaposlenih zdravstveni delavcev, kar bo dolgoročno zmanjšalo kadrovske primanjkljaje. Za paciente pa to pomeni višjo kakovost oskrbe, krajše čakalne dobe in večjo varnost pri obravnavi.</p> <p><i>Opomba: Dejavniki stabilnosti zaposlovanja v zdravstvenem sektorju niso vezani zgolj na izobraževanje za poklic, temveč je potrebno glede na znanstvena spoznanja upoštevati tudi pogoje dela, plačilo za delo, možnost kariernega napredovanja in medpoklicne odnose.</i></p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--

2. Sklop aktivnosti cilja 1	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
Uravnavanje števila vpisnih mest v srednješolske programe zdravstvenih smeri	2. 1. Prilagoditev vpisnih mest za srednješolske programe zdravstvenih smeri glede na ugotovitve v aktivnosti 1.1	MVI	MZ, srednje šole, pedagoški inštitut	1. Prilagoditev števila vpisnih mest za posamezne programe glede na ugotovitve v aktivnosti 1.1	Program/4	0/4	Aktivnost vključuje strateško načrtovanje in redno prilagajanje števila vpisnih mest v srednje šole za zdravstvene poklice na podlagi analiz poklicnega barometra, demografskih trendov in potreb zdravstvenega sistema. Cilj je zmanjševanje pomanjkanja ključnih kadrov, kot so bolničar-negovalci, tehnik zdravstvene nege, farmacevtski tehnik in zobotehnik, ter spodbujanje njihovega zanimanja z zagotavljanjem možnosti nadaljnega študija in karierni prehodnosti. Poleg tega se aktivno podpira tudi izobraževanje odraslih za vstop v zdravstvene poklice, ob sočasnem izboljševanju delovnih pogojev in plačilnih možnosti.	Uravnavanje števila vpisnih mest bo neposredno prispevalo k zmanjšanju kadrovskih primanjkljajev v ključnih zdravstvenih poklicih, kot so bolničar-negovalci, tehnik zdravstvene nege, farmacevtski tehnik in zobotehnik. Hkrati se bo preprečila hiperprodukcija kadra v primeru, da v določenem obdobju v zdravstvenem sistemu ne bi bilo potreb. S tem bo zagotovljeno boljše usklajevanje izobraževalnih kapacitet s potrebami zdravstvenega sistema, kar bo omogočilo učinkovitejše načrtovanje kadrov in dolgoročno stabilnost zaposlovanja. Za dijake bo to pomenilo večjo predvidljivost (manj možnosti za presežke na trgu dela). Posledično bodo pacienti prejeli kakovostnejšo in bolj dostopno zdravstveno oskrbo, saj bo na voljo dovolj usposobljenega kadra za zagotavljanje varnih in strokovnih zdravstvenih storitev.	Kontinuirano

3. Sklop aktivnosti cilja 1	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
Povečanje števila bolničarjev/negovalcev	3. 1. Nov program pripravništva za poklic bolničar-negovalca	MZ	Srednja zdravstvena šola Ljubljana, SOFIZO izobraževalni center, Srednja	1. Izvedba predvidenih ciklov 2. Evalvacija projekta	Cikel/8 Dokument/1	2/8 0/1	Opravljen bo izvedba in evalvacija pilotnega programa pripravništva, ki vključuje teoretični in praktični del usposabljanja za odrasle udeležence. Na podlagi evalvacije se bodo pripravile usmeritve za sistemsko rešitev.	Program je namenjen odraslim, ki želijo spremeniti kariero in vstopiti v poklic bolničarja-negovalca. Omogočil bo hitrejše in kakovostno usposabljanje, s čimer se bo povečalo število usposobljenih kadrov v dolgotrajni oskrbi. To bo razbremenilo	2027

			zdravstvena šola Murska Sobota, ŠC Novo mesto	3. Predlog implementacije programa v sistem	Dokument/1	0/1		obstoječe zaposlene, izboljšalo delovne pogoje ter dvignilo prepoznavnost in ugled poklica. Pilotni projekt bo podlaga za sistemsko ureditev pripravnštva in boljše povezovanje izobraževanja s potrebami prakse.	
	3. 2. Privabljanje odraslih v poklic bolničar-negovalec	MVI	MZ, ZRSZ	1. Krepitev sodelovanja z ZRSZ 2. Priprava informativnega materiala 3. Sodelovanje na promocijskih dogodkih	Sestanek/10 Material/5 Dogodek/10	0/10 0/5 0/10	Aktivnosti za motivacijo odraslih k vpisu in prekvalifikaciji. Vključevala bo promocijo poklica, svetovanje, vključitev v NPK in krajše programe.	Aktivnost bo krepila zanimanje odraslih za poklic bolničar-negovalec, kar bo omogočilo širitev in dolgoročno stabilizacijo kadrovske baze v dolgotrajni oskrbi ter bistveno izboljšalo dostopnost, kontinuiteto in kakovost oskrbe za starejše in druge ranljive skupine prebivalstva, ki jo potrebujejo.	2035

4. Sklop aktivnosti cilja 1	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
Visokošolsko izobraževanje	4. 1. Strokovni razvoj visokošolskih učiteljev in enakovreden razvoj visokošolskih zavodov	NAKVIS	MZ, MVZI, univerze in samostojne fakultete	1. Poročanje o akademskih dosežkih po učiteljih in visokošolskih zavodih s statusom fakulteta 2. Določitev enotnega minimalnega standarda za napredovanja v izvolitvah visokošolskih učiteljev na visoko strokovnih programih zdravstvenih smeri (predavatelj, višji predavatelj)	Dokument/9 Dokument/1	0/9 0/1	Aktivnost zajema krepitev akademskih in raziskovalnih zmogljivosti obstoječih visokošolskih zavodov z zdravstvenimi programi in zagotovitev pogojev za enakovreden razvoj med univerzami in samostojnimi visokošolskimi zavodi. Aktivnost zagotavlja primerljivo usposobljenost visokošolskih učiteljev za izvolitev v naziv predavatelj in višji predavatelj, ki so večinski visokošolski učitelji na visoko strokovnih programih zdravstvenih smeri (zdravstvena nega, babištvo, fizioterapija, delovna terapija, radiologija idr.). Aktivnost usmerja fakultete, ki izvajajo študijske programe zdravstvenih smeri, da z raziskovalnim delom doprinesejo k razvoju strokovnih področij, na katerih izobražujejo in se razvojno in raziskovalno povezujejo s kliničnimi okolji.	Pričakuje se krepitev akademske odličnosti in raziskovalne dejavnosti obstoječih visokošolskih zavodov s področja zdravstvenih smeri. Razvoj visokošolskih učiteljev bo zmanjšal kadrovske primanjkljaje in izboljšal kakovost pedagoškega procesa, kar bo omogočilo boljše izvajanje študijskih programov. Enakovredna obravnava univerz in samostojnih visokošolskih zavodov bo prispevala k stabilnemu in uravnoveženemu razvoju visokošolskega izobraževanja ter dolgoročni vzdržnosti kadrovskega vira.	2030
	4. 2. Podaljšanje študija visoko strokovnih programov za 30 ECTS ali preoblikovanje v univerzitetne programe za v EU	NAKVIS	MZ, MVZI, univerze in samostojne fakultete	1. Implementacija prenovljenih zahtev Direktive 2005/36/EU in amandmajev (Directive 2013/55/EU, Directive (EU))	Implementacije direktive/1 Program/2	0/1 0/2	Posodobili se bodo obstoječi študijski programi zdravstvene nege in babištva v skladu z evropskimi direktivami; razbremenitev obstoječih programov; študij zdravstvene nege bi obsegal 210 ECT in bi potekal na visoko strokovni ravni.	Pričakuje se usklajevanje študijskih programov z zavezujočimi evropskimi standardi, kar bo diplomantom omogočilo pridobitev celovitih kompetenc, potrebnih za kakovostno strokovno delo. Podaljšanje oziroma preoblikovanje študija bo izboljšalo učni proces, razbremenilo obstoječe	Do konca 2028

	regulirana poklica diplomirana medicinska sestra in diplomirana babica			2024/55/EU) za regulirana poklica diplomirana medicinska sestra in diplomirana babica  2. Posodobitev in podaljšanje študija na 210 ECTS za področje zdravstvene nege in babištva na ravni VS izobraževanja  3. Pričetek UNIV izobraževanja za zdravstveno nego in babištvo za izboljšanje kariernega razvoja v akademskem okolju in razvoja strateških kadrov v zdravstvenem sistem na tem področju.			Fakultete, ki imajo kadrovske možnosti za univerzitetni študij zdravstvene nege (240 ECTS) bi izvajale tudi ta program, kar bi okrepilo razvoj visoko šolskih učiteljev na študijskih programih zdravstvene nege in babištva.  Univerzitetni študij zdravstvene nege bi imel doprinos tudi v kliničnih okoljih iz vidika nadgradnje vsebin direktive na področju razvojnih nalog, nalog kakovosti in varnosti, krepitev promocije zdravja v družbi, medpoklicnega sodelovanja, na dokazih podprtega delovanja idr.	preobremenitve in skrajšalo čas do zaključka študija. Razvoj univerzitetnih programov bo okrepil akademsko pot za strokovni kader in povečal privlačnost zdravstvenih poklicev med mladimi, kar bo dolgoročno širilo in krepilo kadrovske baze v kliničnih okoljih NIJZ, MZ idr.	
	4. 3. Priprava študentov in diplomantov zdravstvenih poklicev za delo v kliničnem okolju	MZ	Univerze in samostojne fakultete, NAKVIS	1. Prilagojeni študijski programi zdravstvene nege in babištva za delo v kliničnem okolju  2. Financiranje podaljšanja VS programov in financiranje UNIV študija za zdravstveno nego in babištvo	Program/2  Program/2	0/2  0/2	Aktivnost zajema razvoj študijskih vsebin in sodelovanja fakultet z zdravstvenimi zavodi za izboljšano pripravo študentov na delo v kliničnih okoljih ter oblikovanje sistemskega modela za uvajanje novo zaposlenih diplomantov v klinično okolje.	Pričakuje se izboljšana priprava študentov s podaljšanim in kakovostnim kliničnim usposabljanjem, ki ne bo obremenjeno s pedagoškim procesom v popoldanskih urah, kar bo zagotovilo primerno obremenitev za učni proces in izboljšalo strokovne kompetence zlasti za študente zdravstvene nege. Sistematično urejeno uvajanje diplomantov v delo bo zmanjšalo fluktuacijo in izboljšalo zadovoljstvo z delom, s čimer bo pripomoglo k večji stabilnosti kadrov v zdravstveni negi in babištvu. Ključni bo tudi razvoj mentorstva in podpornih mehanizmov na vseh ravneh zdravstvenih organizacij.	Do konca 2028

5. Sklop aktivnosti cilja 1	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
Krepitev mentorstva dijakom in študentom	5. 1. Krepitev mentorstva dijakom	MVI	MZ, JZZ, SVZ, mentorji in učitelji	1. Redna letna usposabljanja za mentorje dijakov JZZ in SVZ (PUD)	Usposabljanje/9  Ure/160 na leto	ni znano/9	V okviru te aktivnosti bo vzpostavljen in izveden program rednih letnih usposabljanj za mentorje fakultet na ravni programa za začetnike in	Izvedba aktivnosti bo prinesla trajno izboljšanje kakovosti praktičnega usposabljanja, kar bo omogočilo dijakom pridobivanje samozavesti, samostojnosti in strokovne kompetentnosti že v	Od 2027 dalje

				2. Neposredno vključevanje učiteljev v klinično okolje  3. Načrt širše implementacije deljene zaposlitve za učitelje	Dokument/1	0/160 ur na leto  0/1	kontinuiranih izobraževanj za obstoječe mentorje v zdravstvenih zavodih s strani fakultet. Izdelan načrt za širšo implementacijo deljene zaposlitve mentorjev in visokošolskih učiteljev fakultet zdravstvenih smeri.	zgodnjih fazah njihove izobraževalne poti. Boljša povezava med teoretičnim znanjem in prakso bo spodbudila motivacijo dijakov za nadaljnji razvoj in prispevala k večji pripravljenosti za izzive sodobnega zdravstvenega sistema. Poleg tega bosta krepitev mentorstva in boljša strokovna podkrepljenost učiteljev pripomogla k razvoju kulture medsebojne podpore in strokovnega mentorstva, ki bo dolgoročno okrepila stabilnost in učinkovitost ZDZS.	
5. 2. Krepitev mentorstva študentom	Fakultete zdravstvenih smeri	MZ, JZZ, SVZ, mentorji in profesorji	1. Redna letna usposabljanja za mentorje študentov v JZZ in SVZ  2. Neposredno vključevanje zaposlenih v zdravstvenih zavodih v pedagoški proces na fakulteti z dopolnilnimi zaposlitvami  3. Načrt širše implementacije deljene zaposlitve strokovnjakov iz kliničnih okolji na fakultetah	Usposabljanje/9  Ure/160 (na leto)  Dokument/1	0/9  0/160 ur na leto  0/1	V okviru te aktivnosti bo uveden program rednih usposabljanj za visokošolske učitelje/mentorje, ki bodo aktivno vključeni v klinična okolja, in bo pripravljen načrt za širšo implementacijo deljene zaposlitve visokošolskih učiteljev.	Izvedba bo omogočila študentom pridobitev poglobljenih praktičnih izkušenj in kritičnih veščin, potrebnih za uspešno integracijo v klinična okolja. Sistematično mentorstvo bo zmanjšalo vrzel med akademskim izobraževanjem in realnimi delovnimi zahtevami, kar bo povečalo kakovost zdravstvenih storitev ter spodbujalo razvoj inovativnosti in odgovornosti v zdravstvenem sektorju. Tako bo mentorstvo postalo ključen dejavnik pri oblikovanju celostno usposobljenih, prilagodljivih in etično ozaveščenih zdravstvenih strokovnjakov.	Od 2026 dalje	
5. 3. Krepitev mentorstva in skrb za primerno uvajanje v obdobju prve zaposlitve ali ob prehodu na novo delovno področje za vse ZDZS	JZZ, SVZ	MZ, strokovna združenja, fakultete, MSP	1. Redna usposabljanja za mentorje  2. Navodila za mentorje  3. Usmeritve za izvajanje mentorstva v JZZ  4. Uvedba obveznega uvajanja za diplomante	Usposabljanje/9  Dokument/1  Dokument/1  Dokument/1	0/9  0/1  0/1  0/1	V okviru te aktivnosti se bo izvajal sistem rednih usposabljanj mentorjev, uvedena bodo jasna navodila in usmeritve za mentorstvo v zdravstvenih zavodih, prav tako pa bo obvezno uvajanje uvedeno za diplomante zdravstvene nege in babištva.	Uvajanje kakovostnega mentorstva v prvih fazah zaposlitve bo okrepilo zadržanje zdravstvenih delavcev in zmanjšalo tveganje za izgorelost ter nezadovoljstvo z delovnim okoljem. Sistem redne podpore in evalvacije bo omogočil kontinuirano prilagajanje potrebam zaposlenih, kar bo povečalo njihovo profesionalno rast in osebno zadovoljstvo. S tem bo oblikovan odporen in trajnostno naravnani zdravstveni sistem, ki temelji na medsebojni zaupanju, sodelovanju in stalnem izboljševanju kakovosti ter varnosti pacientov. Prav tako bo uvedba obveznega uvajanja za ključne profile	Kontinuirano	

				zdravstvene nege in babištva  5. Nacionalni natečaj za najmentorje v zdravstvu	Natečaj/1 na leto	0/1		zdravstvenih kadrov prispevala k doseganju višjih standardov celostne zdravstvene oskrbe.	
--	--	--	--	--	-------------------	-----	--	---	--

6. Sklop aktivnosti cilja 1	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
<b>Uvedba študijskih programov za zdravstvene poklice</b>	6. 1. Ocena potreb po diplomiranih babicah v Sloveniji in načrt razvoja študijskega področja na vseh treh ravneh	MVZI	MZ, NAKVIS in fakultete	1. Ocena potreb po diplomiranih babicah v Sloveniji  2. Določitev števila študijskih programov za izobraževanje babic glede na potrebe in zmogljivost visokošolskih zavodov  3. Preučitev možnosti za izobraževanje babic po dveh poteh v skladu z Direktivo 2005/36/EC+ in Direktivno 2013/55/EU  4. Razvoj VSU za področje babištva v sodelovanju z ZF UL  5. Razvoj in akreditacija študijskega programa/ov	Program/1	0/1	Namen aktivnosti je celovito načrtovanje razvoja področja babištva v slovenskem visokošolskem prostoru z upoštevanjem aktualnih in prihodnjih potreb. V Sloveniji bi lahko dobili več babic, če bi omogočili šolanje po Direktivi DMS, da dobijo licenco za babico, to je zlasti pomembno za teren in ruralna okolja. Pri razpisu programa je bistveno, da upošteva Direktivo 2005/36/EC in da se bo program izvajal skladno z nacionalnimi razvojnimi strategijami.	Vzpostavitev študijskega programa babištva bo dolgoročno prispevala k povečanju števila visoko usposobljenih babic v slovenskem zdravstvenem sistemu. Z večjo izobraževalno dostopnostjo v vzhodnih regijah se bo izboljšala regionalna pokritost z babicami ter zmanjšala obremenjenost obstoječega kadra. S tem se bo dvignila kakovost materinske in perinatalne oskrbe, izboljšalo zadovoljstvo uporabnic ter zagotovila večja varnost in podpora ženskam v času nosečnosti, poroda in poporodnega obdobja.	2028

				“babištvo” kot samostojni študij ali kot nadgradnja študija zdravstvene nege v skladu z Direktivo					
6. 2. Uvedba študijskega programa »babištvo« na Univerzi v Mariboru	Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede	NAKVIS, MZ	1. Nov študijski program »babištvo«	Program/1	0/1	Z namenom krepitev kadrovskih zmogljivosti v zdravstvu in zagotavljanja večjega števila babic v Sloveniji se načrtuje uvedba novega študijskega programa “babištvo” na Univerzi v Mariboru. Nov program bo omogočal dodatne izobraževalne možnosti za študente in prispeval k dolgoročnemu razvoju zdravstvenega sistema, zlasti v štajerski in pomurski regiji. Študijski program bo financiran v skladu z veljavno zakonodajo in nacionalnimi strategijami ter se bo predvidoma začel izvajati v študijskem letu 2027/2028. Z vzpostavitvijo tega programa se bo povečala dostopnost do izobraževanja v babiški negi ter dolgoročno izboljšala kadrovska pokritost v slovenskem zdravstvu.	Pričakovani učinek uvedbe novega študijskega programa “babištvo” na Univerzi v Mariboru je večplasten: dolgoročno bo prispeval k povečanju števila usposobljenih babic, s čimer se bo izboljšala kadrovska pokritost v slovenskem zdravstvenem sistemu, še posebej v štajerski in pomurski regiji. Program bo omogočil lažji dostop do kakovostnega izobraževanja v babiški negi, kar bo okrepilo kadrovske zmogljivosti, prispevalo k boljši zdravstveni oskrbi nosečnic, porodnic in novorojenčkov ter podprlo razvoj lokalnih zdravstvenih ustanov in stabilnost zdravstvenega sistema na dolgi rok.	2028	
6. 3. Uvedba študijskega programa medicine na Univerzi na Primorskem	Univerza na Primorskem	NAKVIS, MZ	1. Nov študijski program »medicina«	Program/1	0/1	Z namenom dolgoročnega povečanja zdravniškega kadra se bo na Univerzi na Primorskem uvedel nov študijski program medicine. Program bo odgovarjal na aktualne demografske in sistemske izzive v zdravstvu ter nudil dodatne študijske možnosti v regiji, kjer tak program še ne obstaja. Začetek izvajanja programa je načrtovan v študijskem letu 2027/2028, skladno z nacionalnimi prioritetami in zakonskimi pogoji.	Uvedba programa medicine bo prispevala k povečanju števila zdravnikov in večji stabilnosti zdravstvenega sistema. Z razširitvijo izobraževalnih zmogljivosti v jugozahodnem delu države se bo okrepila geografska razpršenost kadra ter zmanjšala odvisnost od obstoječih programov. Program bo spodbujal razvoj kakovostnega kliničnega okolja v primorski regiji, povečal privlačnost poklica za mlade ter ustvaril pogoje za dolgoročno zadržanje zdravnikov v lokalnem okolju. Poleg neposrednih kadrovskih koristi bo vzpostavitev programa okrepila akademsko in	2027	

									raziskovalno dejavnost ter prispevala k razvoju regije kot sodobnega zdravstveno-izobraževalnega središča.	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## CILJ 2: Vzpostavitev učinkovitih mehanizmov za pridobivanje ZDZS

1. Sklop aktivnosti cilja 2	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
Promocija zdravstvenih poklicev	1. 1. Promocija zdravstvenih poklicev med predšolskimi in osnovnošolskimi otroki	CKZ/ZVC, SIM centri	MZ, NIJZ, vrtci, osnovne šole	1. Navodila za pripravo promocijskih dogodkov	Dokument/1	0/1	JZZ (CKZ/ZVC, SIM centri ...) že izvajajo obiskovanje vrtcev in osnovnih šol z namenom izvajanja promocije zdravja in zdravstvene vzgoje. V okviru teh aktivnosti ZDZS že s samo pojavnostjo in promovirajo svoj poklic MZ pa bi za njih v sodelovanju z NIJZ pripravil usmeritve za spodbuditev odločanja za poklic ZDZS. MZ izvede dogodke ali sodeluje na dogodkih, z namenom promocije poklicev ZDZS (primer: karierni sejmi). Delavnice se že v določeni meri izvajajo v okviru aktivnosti predvsem JZZ (CKZ/ZVC in obstoječih SIM centrov). Preko te aktivnosti bi število delavnic TPO dvignili/uvabili v vrtce in v osnovne šole. Hkrati se bo preučilo možnost in smiselnost implementacije aktivnosti TPO v redni šolski kurikulum.	Dvig radovednosti in interesa za opravljanje poklicev ZDZS, s poudarkom na izbranih programih za poklice ZDZS ter posebej na poklicih, ki delujejo v urgentni dejavnosti. Prav tako bomo spodbujali dvig navdušenja nad temi poklici in povečali znanje o TPO. Učinke bomo spremljali tudi preko rezultatov mednarodne raziskave PISA.	2028
				2. Izvedba promocijskih dogodkov	Dogodek/9-10 na leto	1/9-10 na leto			
				3. Izvedba delavnic TPO v vrtcih	Delavnica/986 na leto	ni znano/986 na leto			
				4. Uvedba TPO delavnic v osnovnih šolah	Delavnica/772 na leto	ni znano/772 na leto			
				5. Preučitev možnosti implementacije aktivnosti TPO v redni šolski kurikulum	Analiza/1	Dokument/1			

1. 2. Promocija zdravstvenih poklicev med mladimi	MZ	vplivneži iz zdravstva, CKZ/ZVC, SIM centri, JZZ	1. Priprava vsebin za objavo na družbenih omrežjih	Vsebina/70-80 na leto	0/70-80	Sodelovanje z vplivneži iz zdravstva za doseganje ciljnih skupin. Uporabljena bodo različna komunikacijska orodja na različnih komunikacijskih kanalih. MZ izvede dogodke ali sodeluje na dogodkih, z namenom promocije poklicev ZDZS (primer: Škisova tržnica).  Delavnice TPO se že v določeni meri izvajajo v okviru aktivnosti predvsem JZZ (CKZ/ZVC in obstoječih SIM centrov). Preko te aktivnosti bi število delavnic TPO v srednjih šolah dvignili. Hkrati se bo preučilo možnost in smiselnost implementacije aktivnosti TPO v redni šolski kurikulum.	Povečanje ugleda poklicev ZDZS med ciljnimi skupinami ter povečanje zanimanja za delo v zdravstvu bosta ključna cilja, ki jih bomo spremljali z analitiko izvedenih kampanj in rezultati mednarodne raziskave PISA. Pomemben del prizadevanj bo tudi dvig atraktivnosti poklicev ZDZS, kar bo podprto z večjo prepoznavnostjo in promocijo izbranih podiplomskih programov ter specializacij. Cilj je povečati interes za opravljanje poklicev ZDZS, okrepiti navdušenje nad njimi ter izboljšati znanje TPO.	2030
			2. Izvedba promocijskih dogodkov	Dogodek/5-6 na leto	0/5-6			
			3. Izvedba delavnic TPO v srednjih šolah	Delavnica/143 na leto	ni znano/143			
			4. Dnevi odprtih vrat v JZZ	Dnevi odprtih vrat/3/leto	0/30			
			5. Preučitev možnosti implementacije aktivnosti TPO v redni šolski kurikulum	Analiza/1	0/1			
1. 3. Promocija zdravstvenih poklicev med odraslimi, ki želijo spremeniti kariero	MZ	ZRSZ	1. Krepitev sodelovanja z ZRSZ	Sestanek/10	0/1	MZ vzpostavi redno sodelovanje z ZRSZ v obliki kvartalnih sestankov, kjer se bo skupaj načrtovalo, evalviralo in dopolnjevalo aktivnosti. Uvedle se bodo svetovalne ure na ZRSZ, kjer bi zainteresiranim predstavili možnosti za opravljanje poklicev ZDZS in poti prekvalifikacij. MZ pripravi brošuro vseh poklicev ZDZS, kjer je predstavljena pot do kvalifikacij za poklice ZDZS.	Dvig števila odraslih, ki se na podlagi aktivnosti na ZRSZ odločijo za prekvalifikacijo v poklic ZDZS.	2035
			2. Organizacija kariernih promocijskih dogodkov	Dogodek/4 na leto	0/4			

				3. Priprava informativnega materiala	Material/1	0/1			
	1. 4. Promocija zdravstvenih poklicev v splošni javnosti	MZ	mediji, strokovna združenja	1. Medijske aktivnosti za prepoznavnost poklicev	Aktivnost/20-30 na leto	0/20-30	Predstavniki MZ se v sodelovanju s predstavniki strokovnih združenj pojavljajo v različnih medijih (oddaje, podkasti, tiskani mediji in podobno).	Dvig ugleda poklicev ZDZS, spodbujanje ciljnih populacij k odločitvi za delo v zdravstvu.	2035
	1. 5. Izboljšanje zadržanja in privabljanja mladih v poklic zdravstvene nege	Izvajalec CRP (ARIS) projekta	MZ	1. Izvedba raziskave o namerah mladih zaposlenih v zdravstvu glede nadaljevanja karierne poti 2. Identifikacija dejavnikov, ki vplivajo na privabljanje in zadržanje mladih v zdravstvenih poklicih 3. Priprava ukrepov za zadržanje mladih	Raziskava/1  Dokument/1  Dokument/1	0/1  0/1  0/1	Raziskovalni projekt v okviru CRP 2025 z naslovom Dejavniki pridobivanja in zadržanja mladih v poklicih zdravstvene nege v slovenskih zdravstvenih ustanovah obravnava ključne dejavnike, ki vplivajo na odločitev mladih izvajalcev zdravstvene nege za ostanek v poklicu. Cilj je preučiti pomen uvalnega procesa, poklicne integracije, zavzetosti za delo ter zadovoljstva z delovnim okoljem in kariero. Ugotovitve bodo podlaga za oblikovanje ukrepov, namenjenih vodstvom zdravstvenih ustanov, Ministrstvu za zdravje ter izobraževalnim ustanovam za izboljšanje pridobivanja in ohranjanja mladih v tem poklicu.	Učinek projekta bo prispevek k oblikovanju ciljno usmerjenih in učinkovitih strategij za privabljanje ter dolgoročno zadržanje mladih v poklicih zdravstvene nege. Na podlagi ugotovitev bodo lahko zdravstvene ustanove, pristojna ministrstva in izobraževalne institucije izboljšale delovne pogoje, podporne mehanizme ter karierne poti, kar bo prispevalo k večji stabilnosti in kakovosti kadra v zdravstvenem sistemu.	2028

2. Sklop aktivnosti cilja 2	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
Financiranje pripravništva in specializacij	1. 2. Financiranje specializacij vseh ZDZS	ZZS	/	1. Spremljanje stanja izvajanja zdravniških specializacij 2. Ureditev zakonske podlage za financiranje ne-zdravniških specializacij	Dokument/10  Dokument/10	0/10  0/10	Na podlagi 25. člena ZZdrS se zdravniške in doktorji dentalne medicine specializacije, potrebne za delovanje mreže javne zdravstvene službe, financirajo iz proračuna RS. Specializacije drugih zdravstvenih delavcev niso financirane iz proračuna, temveč jih krijejo izvajalci zdravstvene dejavnosti. MZ razvija sistemsko ureditev za razpisovanje, vodenje in financiranje ne-zdravniških specializacij, da bi razbremenil izvajalce in povečal dostopnost do teh specializacij. Namen je uskladiti razpisovanje specializacij z dejanskimi potrebami zdravstvenega sistema.	Uvedba in financiranje zdravniških in ne-zdravniških specializacij bo omogočilo večjo delovno avtonomijo, izboljšalo dostopnost zdravstvenih storitev ter povečalo kakovost in celostno obravnavo pacientov. Sistem bo prispeval k pridobivanju in dolgoročnemu zadržanju kadra, saj omogoča strokovni razvoj in karierne možnosti, ki so ključni dejavniki motivacije za ostanek v poklicu. Posebej bo to pomembno za diplomirane medicinske sestre, ki bodo pridobile možnost horizontalnega kariernega razvoja, s čimer se bo zmanjšala fluktuacija in povečalo zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvu.	2028

### CILJ 3: Oblikovanje konkurenčnega in privlačnega okolja za delo v zdravstvu

1. Sklop aktivnosti cilja 3	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
Preprečevanje nasilja	1. 1. Preprečevanje nasilja v zdravstvu	MDDSZ	MZ, strokovna združenja, JZZ	1. Organizacija izobraževalnih dogodkov	Dogodek/20	0/20	Organiziralo se bo vsaj 2 izobraževalna dogodka na leto, v sodelovanju s strokovnimi združenji in JZZ.	Povečana ozaveščenost in usposobljenost zaposlenih preko organizacije izobraževalnih dogodkov, kjer se bo izboljšalo razumevanje pojavnosti nasilja ter okrepilo znanje in veščine za njegovo preprečevanje in obravnavo v zdravstvenem okolju.  Z oblikovanjem in razširjanjem informativnih materialov bodo zaposleni in vodstva zdravstvenih ustanov opremljeni z jasnimi smernicami, orodji in podporo za prepoznavanje ter ukrepanje v primerih nasilja ali nadlegovanja.  Z vzpostavitvijo povezav s ključnimi akterji na nacionalni ravni bo omogočeno enotno in učinkovito ukrepanje, prenos znanja in oblikovanje sistemskih rešitev.  Z aktivnim povezovanjem v mednarodni prostor in sodelovanjem v projektih, kot je BRAVE-WOW, bo omogočen prenos uspešnih modelov in nadgradnja nacionalnih politik za preprečevanje nasilja v zdravstvu.	2027
				2. Priprava informativnih materialov	Material/10	0/10	Za JZZ in ZDZS se bo pripravljalo informativne materiale.		
				3. Povezovanje s ključnimi akterji na nacionalnem nivoju	Sestanek/10	0/10	MZ bo z namenom bolj celostnega delovanja z namenom preprečevanja nasilja v zdravstvu organiziral vsakoletni sestanek s ključnimi akterji, kjer se bo evalviralo in načrtovalo nadaljnje ukrepe.		
				4. Povezovanje v mednarodnem prostoru	Projekt/2	0/2	Uspešno izveden projekt BRAWE – WOW in nadaljnjo povezovanje v mednarodnem prostoru s sledečim projektom.		

2. Sklop aktivnosti cilja 3	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
Določitev protokolov za nasilje in omogočanje psihosocialne pomoči	1.1. Določitev standardiziranih protokolov za prepoznavanje, obravnavo in nudenje ustrezne psihosocialne pomoči	NIJZ	MZ, JZZ, strokovna združenja	1.Določitev standardiziranih protokolov za prepoznavanje, obravnavo in nudenje ustrezne psihosocialne pomoči	Dokument/1	0/1	S to aktivnostjo bi razvili enotna navodila in postopke, ki opredeljujejo, kako prepoznati posameznike v stiski, kako oceniti njihovo potrebo po	Z implementacijo te aktivnosti se bo hitreje in enotno prepoznavalo zaposlene, ki potrebujejo psihosocialno podporo. S tem se bo zmanjšalo tveganja za dolgotrajne psihosocialne težave, kot so kronični stres	2035

		MZ		2. Vzpostavitev mreže psihologov v okviru zdravstvenega sistema za pomoč ZDZS	Mreža/5	0/5	psihosocialni podpora in kako zagotoviti ustrezno pomočjo. Vključitev smernic za krizno intervencijo, obvladovanje stresa, burn-out sindroma in drugih pogostih težav v zdravstvenem sektorju. Prav tako bi prilagodili protokol specifičnim potrebam različnih skupin zaposlenih (zdravniki, medicinske sestre, administrativno osebje).	ali izgorelost. Povečala se bo varnost in zaupanja med zaposlenimi, saj bodo vedeli, kako in kdaj poiskati pomoč. Hkrati se bo psihosocialna podpora v organizaciji izboljšala. To bo prispevek k večji odpornosti delovnega kolektiva in izboljšanju delovnega vzdušja	
		MZ	3. Usposabljanje zaposlenih in povezovanje z zunanjimi institucijami	Usposabljanja/10	0/10				
		MZ	4. Vzpostavitev sistema zaupnikov v JZZ za podporo ob izrednih dogodkih	Sistem zaupnikov/	0/				

3. Sklop aktivnosti cilja 3	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe		
<b>Podpora vodjem v zdravstvu</b>	3. 1. Podpora vodjem v zdravstvu na različnih nivojih	MZ	NIJZ, ZRSZ, strokovna združenja, fakultete	1. Identifikacija obstoječih usposabljanj	Dokument/1	0/1	Aktivnost se bo začela z identifikacijo obstoječih usposabljanj, kar bo omogočilo pregled nad že razpoložljivimi vsebinami in vrzeli na tem področju. Na tej podlagi bodo organizirani izobraževalni dogodki, namenjeni različnim ravnam vodenja, s poudarkom na razumevanju, prepoznavanju in obravnavi nasilja ter gradnji vključujoče organizacijske kulture.	Krepitev kompetenc vodij z izboljšanim znanjem in razumevanjem o ustvarjanju varnega, vključujočega in spoštljivega delovnega okolja.	2035		
				2. Organizacija izobraževalnih dogodkov	Dogodek/20	0/20					
				3. Priprava usmeritev za JZZ	Dokument/1	0/1				Pripravljene bodo tudi usmeritve za JZZ, ki bodo vodjem služile kot konkretna podpora pri vsakodnevnem soočanju z izzivi na področju varnega in spoštljivega delovnega okolja.	
				4. Povezovanje s ključnimi akterji na nacionalnem nivoju	Sestanek/10	0/1				Ključno bo tudi povezovanje s pomembnimi akterji na nacionalni ravni, kar bo omogočilo boljšo usklajenost ukrepov, izmenjavo dobrih praks ter večjo	Uvedba usklajenih pristopov v JZZ s pripravo usmeritev, ki bodo javnim zdravstvenim zavodom v podporo pri sistematičnem upravljanju delovnih odnosov in delovne klime.
				5. Povezovanje v mednarodnem prostoru							

					Projekt/2	0/2	<p>strokovno in politično podporo spremembam.</p> <p>MZ bo sodeloval v vsaj dveh mednarodnih projektih in sodelovanje, s ciljem prenosa uspešnih praks iz tujine in utrjevanja nacionalnega pristopa v širšem evropskem kontekstu.</p>	<p>Povečana učinkovitost podpornih ukrepov s sodelovanjem ključnih akterjev in rednim povezovanjem za boljše usklajevanje aktivnosti in izmenjavo dobrih praks.</p> <p>Krepitev organizacijske kulture spoštovanja, kjer bodo vodje delovali kot nosilci pozitivnih sprememb in spodbujali profesionalno ter spodbudno delovno okolje.</p> <p>Vključitev mednarodnih pristopov in standardov s sodelovanjem v projektih za prenos preverjenih rešitev in nadgradnjo nacionalnih praks v zdravstvu.</p>	
--	--	--	--	--	-----------	-----	--	--	--

4. Sklop aktivnosti cilja 3	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
Pravični pogoji za zdravstvene delavce	4. 1. Pravični pogoji dela za ZDZS	MDDSZ	MZ, ZRSZ, sindikati, MDDSZ	1. Priprava smernic o etičnem zaposlovanju zdravstvenih delavcev	Dokument/1	0/1	Osrednji poudarek bo na pripravi smernic o etičnem zaposlovanju, ki bodo opredeljevale poštene in pregledne prakse zaposlovanja ter varovanja pravic zdravstvenih delavcev v različnih delovnih okoljih. Smernice bodo pripravljene v sodelovanju s socialnimi partnerji ter predstavljale podlago za boljše ureditev kadrovskega procesa in večjo varnost zaposlenih.	Večja poklicna stabilnost, večje zadovoljstvo pri delu ter dolgoročna ohranitev ZDZS v zdravstvenem sistemu in večja privlačnost delovnih mest v zdravstvu.	2030
				2. Morebitna sprememba delovne zakonodaje	Dokument/1	0/1	Presojala se bo potreba po spremembi zakonodaje, z namenom krepitve pravne zaščite in izboljšanja delovnih pogojev zdravstvenih delavcev.		

5. Sklop aktivnosti cilja 3	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
-----------------------------	-----------	---------	------------	----------	----------------------	----------------------------	------	--------------------	-------------

<b>Minimalne varnostne definicije na ZDZS</b>	5. 1. Minimalne varnostne definicije za število pacientov na ZDZS	MZ	ZZZS, strokovna združenja, JZZ	1. Priprava usmeritev za minimalne varnostne definicije za število pacientov	Dokument/1	0/1	Priprava enotnih strokovnih usmeritev, ki bodo opredelile minimalne varnostne definicije za število pacientov na ZDZS. Usmeritve bodo oblikovane v sodelovanju z zdravstvenimi institucijami, strokovnimi združenji ter financerji zdravstvenih storitev, pri čemer bodo upoštevane kakovost, dostopnost in varnost pacientov ter zaščita izvajalcev pred preobremenjenostjo. Na področju zdravstvene nege bo v podporo temu vpeljan standardiziran sistem spremljanja in izvajanja zdravstvene nege (NANDA-I, NIC in NOC).	Pričakovani učinki uvedbe minimalnih varnostnih definicij vključujejo izboljšanje varnosti in kakovosti zdravstvene obravnave pacientov, učinkovitejše upravljanje kadrovskih in organizacijskih virov v ZDZS ter zmanjšanje izgorelosti med vsemi zdravstvenimi delavci in sodelavci. S tem se bo vzpostavilo bolj vzdržno in stabilno delovno okolje, hkrati pa bodo oblikovani jasnejši standardi za načrtovanje kadrovskih potreb in ustrezno financiranje osnovnega zdravstva.	2030
				2. Nakup licence NANDA-I, NIC in NOC	Nakup licence/1	0/1			
				3. Implementacija NANDA-I, NIC in NOC	Načrt implementacije/1	0/1			

6. Sklop aktivnosti cilja 3	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
Skrb za zdravje ZDZS	6. 1. Implementacija aktivnosti za krepitev zdravja ZDZS	NIJZ	MZ, JZZ, strokovna združenja	<p>1. Organizacija izobraževalnih dogodkov za JZZ</p> <p>2. Priprava usmeritev za JZZ</p> <p>3. Povezovanje s ključnimi akterji na nacionalnem nivoju</p> <p>4. Povezovanje v mednarodnem prostoru</p> <p>5. Poročanje o izvedenih aktivnostih v JZZ</p>	<p>Dogodek/20</p> <p>Dokument/1</p> <p>Sestanek/10</p> <p>Projekt/2</p> <p>Dokument/10</p>	<p>0/20</p> <p>0/1</p> <p>0/10</p> <p>0/2</p> <p>0/10</p>	V okviru te aktivnosti se bodo izvajali sistematični in ciljno usmerjeni ukrepi za krepitev zdravja zaposlenih v zdravstvenem sistemu. To vključuje organizacijo izobraževalnih dogodkov, pripravo strokovnih usmeritev za izvajalce zdravstvene dejavnosti, vzpostavitev sodelovanja z nacionalnimi in mednarodnimi akterji ter redno poročanje o napredku. Aktivnosti bodo temeljile na znanstvenih dokazih in najboljših praksah ter bodo prilagojene posebnim potrebam različnih skupin zaposlenih v zdravstvu.	Pričakovani učinki implementacije aktivnosti za krepitev zdravja zaposlenih v zdravstvu vključujejo njihovega psihofizičnega počutja, zmanjšanje bolniške odsotnosti in izgorelosti ter povečanje delovne učinkovitosti in dolgoročne vzdržnosti kadrov v zdravstvu. Hkrati se pričakuje tudi večja zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih ter okrepljeno sodelovanje in izmenjava dobrih praks tako na nacionalni kot mednarodni ravni.	2035
	6. 2. Preventivni ukrepi, reflektivna praksa in supervizijska podpora ZDZS	NIJZ	MZ, strokovna združenja, fakultete, JZZ	<p>1. Priporočila za izvajanje supervizij znotraj JZZ</p> <p>2. Organizacija izobraževalnih dogodkov</p>	<p>Dokument/2</p> <p>Dogodek/10</p>	<p>0/2</p> <p>0/10</p>	Aktivnost je usmerjena v krepitev duševnega zdravja in strokovne podpore ZDZS preko vzpostavitve preventivnih ukrepov, reflektivne prakse ter supervizijskih mehanizmov. Ključna cilja sta priprava strokovnih priporočil za sistemsko izvajanje supervizij znotraj JZZ ter organizacija izobraževalnih dogodkov, ki bodo zdravstvenim delavcem nudili orodja za obvladovanje stresa, poklicnih izzivov in etičnih dilem.	Pričakovani učinki vključujejo večjo psihološko odpornost in strokovno opolnomočenje zdravstvenih delavcev, izboljšano prepoznavanje in obvladovanje poklicnega stresa, spodbujanje varne reflektivne prakse ter zmanjšanje izgorelosti. Hkrati se pričakuje okrepitev kulture podpore in sodelovanja znotraj timov ter boljše delovno vzdušje v zdravstvenih ustanovah. Posledično bodo zdravstveni delavci lažje zagotavljali varno, sočutno in kakovostno obravnavo, kar bo pomembno prispevalo k večjemu zadovoljstvu pacientov ter izboljšanju izidov zdravstvene oskrbe.	2035

7. Sklop aktivnosti cilja 3	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
<b>Zaposlovanje na podeželskih in bolj oddaljenih območjih</b>	7. 1. Zagotoviti zaposlovanje in zadrževanje kadra na podeželskih in drugih slabo oskrbljenih območjih	MZ	JZZ	1. Pregled trenutnega stanja 2. Načrt nadaljnjih ukrepov	Dokument/1 Dokument/2	0/1 0/1	Aktivnost je usmerjena v reševanje kadrovske podhranjenosti na podeželskih in oddaljenih območjih, kjer je dostopnost do zdravstvenih storitev pogosto omejena. V prvi fazi bo izveden celovit pregled obstoječega stanja glede kadrovske pokritosti, potreb in izzivov v teh regijah. Na podlagi analize bo pripravljen načrt nadaljnjih ukrepov za privabljanje in zadrževanje zdravstvenega kadra, kar lahko vključuje spodbude, izboljšanje pogojev dela, mentorstvo, bivanje in druge podporne ukrepe.	Pričakuje se izboljšana dostopnost do zdravstvenih storitev na primarni ravni za prebivalce podeželskih in oddaljenih območij ter zmanjšanje regionalnih razlik v obravnavi pacientov. Z bolj enakomerno razporeditvijo kadrov bo zagotovljena večja pravičnost v zdravstvenem sistemu, kar bo prispevalo k celostni kakovosti oskrbe, zmanjšalo obremenjenost obstoječega osebja in povečalo zadovoljstvo pacientov ter zaposlenih.	2030

**CILJ 4: Vzpostavitev učinkovitih mehanizmov za pridobivanje ZDZS**

1. Sklop aktivnosti cilja 4	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe	Finančni viri
Spodbuda za izbiro izobraževanja za poklice v zdravstvu	1. 1. Sistemska ureditev kadrovskih štipendij	ZJSRS	MZ	1. Podeljevanje štipendij	Razpis/6	0/6	V okviru aktivnosti bo vzpostavljen sistem kadrovskih štipendij za dijake in študente, ki se izobražujejo za poklice v zdravstvu, z namenom večanja interesa za vpis v deficitarne programe in dolgoročnega zagotavljanja ustreznega kadrovskega potenciala. Poleg podeljevanja štipendij bo vzpostavljen sistem redne evalvacije ukrepa in prilagajanja glede na potrebe zdravstvenega sistema. Izvajale se bodo tudi promocijske aktivnosti za večjo prepoznavnost poklicev v zdravstvu in pomen njihovega vključevanja v sistem štipendiranja.	Pričakuje se povečanje vpisa v zdravstvene izobraževalne programe, večja privlačnost zdravstvenih poklicev med mladimi ter dolgoročno izboljšana kadrovska preskrbljenost v zdravstvu. Ukrep bo prispeval k zmanjšanju kadrovskih vrzeli, stabilnosti zdravstvenega sistema in večji dostopnosti zdravstvenih storitev za prebivalce.	Ukrep velja do 30. 9. 2031.	Proračun RS
				2. Evalvacija in prilagoditev	Odredba/6	0/6				
				3. Promocijske aktivnosti	Aktivnost/6	0/5				

2. Sklop aktivnosti cilja 4	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
Nadgradnja strokovnega znanja in nadgradnja kompetenc zdravstvenih delavcev	2. 1. Simulacijsko učenje	MZ	strokovna združenja, JZZ, fakultete	1. Ustanovitev/krepitev simulacijskih centrov 2. Implementacija simulacijskega učenja v študijske programe 3. Usposabljanje zaposlenih v simulacijskih centrih	Center/2 Program/10 Dogodek/kontinuirano	3/5 0/10 ni znano/kontinuirano	Cilj aktivnosti je nadgradnja strokovnega znanja in nadgradnja kompetenc zdravstvenih delavcev s pomočjo uvedbe simulacijskega učenja. V okviru tega ukrepa bo vzpostavljena mreža simulacijskih centrov, kjer se bodo izvajali programi usposabljanja za študente in zaposlene v zdravstvu. Simulacijsko učenje omogoča varno okolje za preizkušanje kliničnih scenarijev, razvoj tehničnih in komunikacijskih veščin ter krepitev timskega dela. Sodelovanje izobraževalnih institucij bo ključno za vključitev simulacijskih pristopov v formalne študijske programe.	Uvajanje simulacijskega učenja bo prispevalo k večji pripravljenosti in strokovni usposobljenosti zdravstvenih delavcev v realnih kliničnih situacijah, večji varnosti pacientov ter boljši odzivnosti v kritičnih trenutkih. Z učinkovitim timskim delovanjem in razvojem mehkih veščin se bo izboljšala kakovost obravnave ter zmanjšale napake v klinični praksi. Dolgoročno bo ukrep prispeval k višji ravni zaupanja v zdravstveni sistem. Poleg tega bodo simulacijski centri aktivno sodelovali tudi na področju promocije zdravstvenih poklicev, s čimer bodo pripomogli k večji atraktivnosti teh poklicev med mladimi ter spodbujali večji vpis v izobraževalne programe za zdravstvene delavce.	2027-2035
	2. 2. Urejanje področja dodatnih usposabljanj ZDZS	strokovna združenja	MZ	1. Opredelitev kriterijev za specialna znanja 2. Vzpostavitev nacionalnih registrov specialnih znanj 3. Priprava pravnih podlag za nadgradnja	Dokument/1 Register/5 Dokument/5	0/1 0/5 0/5	Aktivnost zajema sistematično ureditev področja dodatnih usposabljanj zdravstvenih delavcev z namenom zagotavljanja jasnih in transparentnih kriterijev za pridobivanje specialnih znanj in vzpostavitev drugih dodatnih usposabljanj. Vključuje vzpostavitev nacionalnih registrov, ki bodo	Vzpostavitev jasnih kriterijev in nacionalnih registrov bo omogočila boljšo preglednost in priznavanje dodatnih usposobljenosti ter specialnih znanj zdravstvenih delavcev. To bo pripomoglo k večji strokovni avtonomiji, motivaciji in razvoju kadra ter h kreptvi kakovosti in varnosti zdravstvene oskrbe pacientov. Pravne podlage bodo	2030

				kompetenc na podlagi pridobljenih specialnih znanj  4. Vzpostavitev drugih dodatnih usposabljanj ZDZS	Področja/4	0/4	beležili pridobljena specialna znanja in kompetence posameznikov, ter pripravo potrebnih pravnih podlag za omogočanje širjenja strokovnih kompetenc na podlagi teh znanj. S tem se bo povečala strokovna usposobljenost zdravstvenih delavcev in izboljšala kakovost zdravstvene oskrbe. Vzpostavila se bodo tudi dodatna usposabljanja za tista področja, kjer so potrebna zelo specifična znanja in/ali so potrebe v zdravstvenem sistemu največje (npr.: paliativna oskrba, dolgotrajna oskrba, urgentna dejavnost, primarna dejavnost, ipd.).	omogočile učinkovito širjenje kompetenc, kar bo prispevalo k prilagodljivosti in odzivnosti zdravstvenega sistema na sodobne izzive. Dodatna usposabljanja bodo krepila bolj usposobljen kader za ključna področja, kar bo izboljšalo kakovost, dostopnost in učinkovitost zdravstvenega sistema.	
	2. 3. Vzpostavitev novih specializacij	MZ	strokovna združenja	1. Priprava programov 2. Priprava pravnih podlag 3. Načrt sistemske implementacije	Program/8  Dokument/8  Dokument/8	0/8  0/8  0/8	Aktivnost vključuje razvoj in vzpostavitev novih specializacij, glede na potrebe zdravstvenega sistema z namenom prilagoditve usposobljenosti ZDZS sodobnim potrebam zdravstvenega sistema. Vključuje pripravo strokovnih programov, oblikovanje pravnih podlag za njihovo izvajanje ter pripravo celovitega načrta za sistemsko implementacijo, ki bo omogočila učinkovito vključitev novih specializacij v obstoječi sistem izobraževanja in poklicnega razvoja zdravstvenih delavcev.	Vzpostavitev novih specializacij bo pripomogla k izboljšanju kakovosti zdravstvene oskrbe z zagotavljanjem strokovno usposobljenih kadrov na novih, do sedaj nezadostno pokritih področjih. S tem se bo povečala prilagodljivost zdravstvenega sistema, omogočila boljša obravnava pacientov ter podprla inovativnost in razvoj zdravstvenih storitev.	2035

3. Sklop aktivnosti cilja 4	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
Zaposlovanje tuje delovne sile	3. 1. Zaposlovanje tujih zdravstvenih delavcev	JZZ	ZRSZ, JZZ, strokovna združenja	1. Implementacija Zakona o priznavanju poklicnih kvalifikacij v zdravstveni dejavnosti  2. Spremljanje in vrednotenje ukrepov	Dokument/1  Dokument/10  Dogodek/10	0/1  0/10  ni znano/10	Aktivnost zajema izvajanje ukrepov za zaposlovanje tujih zdravstvenih delavcev, vključno z učinkovito implementacijo Zakona o priznavanju poklicnih kvalifikacij v zdravstvu. Poleg tega bo vzpostavljen sistem spremljanja in vrednotenja učinkovitosti teh ukrepov, da se zagotovi prilagodljivost in uspešnost integracije tujih strokovnjakov. Vključene bodo tudi promocijske aktivnosti v tujini za privabljanje kvalificiranih zdravstvenih delavcev, ki bodo prispevali k izboljšanju kadrovske preskrbe v slovenskem zdravstvenem sistemu.	Izvajanje teh ukrepov bo omogočilo hitrejšo in učinkovitejšo integracijo tujih zdravstvenih delavcev v slovenski zdravstveni sistem, s čimer se bo zmanjšala kadrovska podhranjenost, izboljšala kakovost zdravstvenih storitev ter zagotovila boljša dostopnost do zdravstvene oskrbe. Prav tako bodo promocijske aktivnosti povečale prepoznavnost Slovenije kot privlačne destinacije za zdravstvene strokovnjake iz tujine.	2035

## CILJ 5: Optimizacija delovnih procesov v zdravstvu

1. Sklop aktivnosti cilja 5	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
Širitev timov in digitalizacija v institucionalnih in neinstitucionalnih ustanovah dolgotrajne in paliativne oskrbe	1. 1. Širitev timov v dolgotrajni oskrbi in paliativni oskrbe	MZ	MSP, MVI, strokovna združenja, ZZS	1. Identifikacija ustreznih poklicev in kompetenc 2. Priprava usmeritev za vključitev novih poklicev v dolgotrajno in paliativno oskrbo 3. Načrt implementacije 4. Posodobitev srednješolskega programa ali vzpostavitve specialnih znanj za farmacevtskega tehnika	Analiza/1  Dokument/1  Dokument/1  Program/1	0/1  0/1  0/1	Aktivnost zajema sistematično vključevanje novih zdravstvenih poklicev v dolgotrajno in paliativno oskrbo, tako v institucionalnih kot tudi v neinstitucionalnih ustanovah. V sklopu tega bo izvedena analiza za identifikacijo primernih poklicev in potrebnih kompetenc, pripravljene usmeritve za njihovo vključitev ter izdelan celovit načrt implementacije. Med drugim se bo nagradil srednješolski program farmacevtskega tehnika ali se bodo vzpostavila specialna znanja z namenom pridobitve dodatnih kompetenc za delo v SVZ.	Vključitev novih ZDZS bo pripomogla k izboljšanju kakovosti in dostopnosti storitev dolgotrajne oskrbe. Povečala se bo strokovna podpora uporabnikom, omogočeno bolj učinkovito upravljanje virov ter lažja koordinacija oskrbe. Dolgoročno bo ukrep prispeval k večji vzdržnosti sistema dolgotrajne in paliativne oskrbe ter večjemu zadovoljstvu tako uporabnikov kot zaposlenih.	2035
	1. 2. Digitalizacija procesov	MZ	NIJZ, MSP, SVZ	1. Identifikacija uporabnih digitalnih orodij za delo v dolgotrajni oskrbi 2. Uvedba izbranih digitalnih orodij	Analiza/1  Orodje/3	0/1  0/3	Aktivnost vključuje identifikacijo in uvedbo digitalnih orodij, ki lahko izboljšajo učinkovitost, preglednost in kakovost izvajanja storitev v sistemu dolgotrajne oskrbe. V prvi fazi bo izvedena analiza obstoječih in potencialnih digitalnih rešitev, ki so primerne za uporabo v institucionalnem in neinstitucionalnem okolju. Na podlagi te analize bodo uvedena vsaj tri digitalna orodja, namenjena podpori pri upravljanju oskrbe, komunikaciji, beleženju in spremljanju storitev.	Uvedba digitalnih orodij bo prispevala k večji preglednosti procesov, hitrejši izmenjavi informacij, boljšemu upravljanju z viri ter višji kakovosti storitev v dolgotrajni oskrbi. Olajšano bo delo izvajalcev, izboljšana koordinacija med službami, hkrati pa bo omogočen boljši vpogled v potrebe uporabnikov in sprotne prilagajanje oskrbe.	2035

2. Sklop aktivnosti cilja 5	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
Strateško načrtovanje kadrov v izrednih razmerah	2. 1. Delovanje medsektorske delovne skupine za strateško načrtovanje kadrov v izrednih razmerah	MZ	/	1. Kontinuirano sestajanje skupine 2. Identifikacija potreb	Sestanek/20  Dokument/1  Dokument/2	0/20  0/1  0/2	V okviru aktivnosti bo vzpostavljena in kontinuirano delovala medsektorska delovna skupina, namenjena strateškemu načrtovanju kadrovskih potreb v primeru izrednih razmer (npr. epidemije, naravne nesreče, humanitarne krize). Skupina bo	Vzpostavitev strukturiranega in usklajenega pristopa k načrtovanju kadrov v izrednih razmerah bo omogočila boljšo pripravljenost zdravstvenega sistema, hitrejši odziv ter optimalno razporejanje virov. To bo prispevalo k zmanjšanju	2035

				3. Priprava/nadgradnja strateškega načrta			analizirala obstoječe razpoložljive kadre, identificirala ključne vrzeli ter pripravila ali nadgradila obstoječe strateške načrte, ki bodo omogočali hitro in učinkovito mobilizacijo kadrov v kriznih situacijah.	negativnih posledic kriznih situacij, zaščitni zdravja prebivalstva in večji odpornosti zdravstvenega sistema.	
	2. 2. Organizacija nujnih prerazporeditev kadrov	MZ	JZZ, privatni sektor	1. Nacionalne usmeritve za pripravo načrtov prerazporeditev kadrov  2. Načrt za nujne prerazporeditve kadrov v izrednih razmerah	Dokument/1  Dokument/1	0/1  0/1	Aktivnost vključuje pripravo nacionalnih usmeritev za vzpostavitev sistemskih pristopov k začasnim prerazporeditvam zdravstvenih kadrov v primeru izrednih razmer (npr. epidemije, naravne nesreče). Na podlagi teh usmeritev bo pripravljen tudi operativni načrt, ki bo omogočal hitro, pravno urejeno in organizirano prerazporeditev zaposlenih glede na potrebe sistema. Dokumenti bodo temeljili na preteklih izkušnjah in najboljših praksah.	Vzpostavitev enotnih usmeritev in načrta za nujne prerazporeditve kadrov bo bistveno izboljšala odzivnost zdravstvenega sistema v kriznih situacijah. Omogočena bo hitra mobilizacija kadrov tja, kjer so najbolj potrebni, s čimer se bo zmanjšala preobremenjenost posameznih ustanov, izboljšala oskrba pacientov ter ohranila stabilnost celotnega sistema.	2035

3. Sklop aktivnosti cilja 5	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
<b>Nadgradnja kompetenc magistra farmacije</b>	3. 1. Cepljenje v lekarnah	MZ	LZS, ZZS, ZZS	1. Priprava nacionalnih usmeritev za izvajanje in identifikacija lokacij izvajanja	Dokument/1	0/1	Cilj aktivnosti je nadgradnja kompetenc magistrstov farmacije, ki bo omogočila izvajanje cepljenja v lekarnah. V ta namen bodo pripravljene nacionalne usmeritve za izvajanje cepljenja ter identificirane ustrezne lokacije lekarn. Pripravljene bodo tudi pravne podlage, ki bodo omogočile izvajanje te dejavnosti, skupaj s programom strokovnega usposabljanja za farmacevte. Vzpostavljena bo potekala kontinuirana evalvacija izvajanja cepljenja za zagotavljanje kakovosti in varnosti storitev.	Aktivnost bo prispevala k večji dostopnosti storitev cepljenja za prebivalstvo, zmanjšanju obremenjenosti drugih delov zdravstvenega sistema ter večji precepljenosti. S tem se bo izboljšala javnozdravstvena varnost in hkrati povečala strokovna vloga in avtonomija farmacevtov v zdravstvu. Povečana bo tudi atraktivnost poklica in okrepljeno sodelovanje med zdravstvenimi izvajalci.	2035
				2. Priprava pravnih podlag	Usposabljanje/10	0/10			
				3. Priprava usposabljanj	Dokument/10	0/10			
				4. Kontinuirana evalvacija izvajanja					
3. 2. Preventivna farmacevtska prilagoditev terapije	MZ	LZS, ZZS, ZZS	1. Vzpostavitev delovne skupine	2. Priprava strokovnih usmeritev	Skupina/1	0/1	Namen aktivnosti je uvedba preventivne farmacevtske prilagoditve terapije kot redne prakse v zdravstvenem sistemu. Vzpostavljena bo delovna skupina strokovnjakov s področja farmacije, medicine in javnega zdravja, ki bo pripravila strokovne usmeritve za izvajanje	Z uvedbo sistematične farmacevtske prilagoditve terapije se bo izboljšala kakovost zdravljenja, zmanjšala uporaba nepotrebnih zdravil ter povečala varnost pacientov. Ukrep bo prispeval tudi k boljši adherenci k terapiji, racionalni rabi zdravil in zmanjšanju stroškov za	2035
				3. Načrt implementacije	Dokument/1	0/1			
					Dokument/1	0/1			

							farmacevtskih intervencij pri optimizaciji zdravljenja, predvsem pri kroničnih bolnikih in polifarmaciji. Na podlagi teh usmeritev bo pripravljen tudi načrt implementacije v različna okolja, zlasti na primarni ravni.	zdravstveni sistem. Povečana vloga farmacevtov v procesu obravnave pacientov bo okrepila timsko delo in celostno obravnavo pacientov.	
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--

4. Sklop aktivnosti cilja 5	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
<b>Nadgradnja kompetenc diplomiranih babic, diplomiranih medicinskih sester in fizioterapevtov</b>	4. 1. Samostojno spremljanje zdrave nosečnosti in vodenje nekompliranega poroda s strani diplomiranih babic	MZ	ZZBNS	1. Priprava pravnih podlag 2. Razvoj protokolov in smernic za izvajanje samostojne babiške oskrbe 3. Dodatna usposabljanja 4. Načrt vzpostavitve ambulant za babiško oskrbo	Dokument/1 Dokument/1 Usposabljanje/9 Dokument/1	0/1 0/1 0/9 0/1	Aktivnost predvideva nadgradnja kompetenc diplomiranih babic, ki bodo lahko samostojno spremljale zdravo nosečnost in vodile nekomplirane porode. V ta namen bodo pripravljene pravne podlage, strokovni protokoli in smernice ter izvedena dodatna usposabljanja. Načrtovana je tudi vzpostavitev ambulant za babiško oskrbo kot dostopne, varne in strokovne storitve na primarni ravni. Ukrep bo podprt z ustreznim normativnim in organizacijskim okvirom.	Samostojno delovanje diplomiranih babic bo prispevalo k večji dostopnosti do ob porodne oskrbe, razbremenitvi ginekološko-porodniškega kadra in večji kontinuiteti oskrbe nosečnic. Spodbujena bo fiziološka obravnava nosečnosti in poroda ter okrepljena vloga babic v zdravstvenem sistemu. Ukrep bo pripomogel tudi k višji strokovni avtonomiji in večji privlačnosti poklica.	2035
	4. 2. Vzpostavitev specializacij na področju babištva	MZ	ZZBNS, ZS	1. Vzpostavitev delovne skupine 2. Priprava strokovnih usmeritev 3. Načrt implementacije	Skupina/1 Dokument/1 Dokument/1	0/1 0/1 0/1	Cilj aktivnosti je razvoj specializacij za diplomirane babice, ki bodo omogočile pridobivanje poglobljenih znanj na določenih področjih. V ta namen bo vzpostavljena delovna skupina, ki bo pripravila strokovne usmeritve in načrt za postopno uvedbo specializacij v sistem izobraževanja in dela.	Specializacije bodo pripomogle k večji strokovni avtonomiji in profesionalnemu razvoju babic ter okrepile vlogo babištva kot ključnega stebra ob porodni skrbi. Z razširitvijo kompetenc bo zagotovljena višja kakovost in dostopnost storitev za ženske ter bolj ciljno usmerjena podpora skozi vse faze materinstva. Ukrep bo tudi pripomogel k večji prepoznavnosti in atraktivnosti poklica.	2035
	4. 3. Nadgradnja kompetenc diplomiranim medicinskim sestram	MZ	ZZBNS, ZS	1. Vzpostavitev delovne skupine 2. Priprava pravnih podlag 3. Načrt implementacije	Skupina/1 Dokument/1 Dokument/1	0/1 0/1 0/1	Aktivnost vključuje pripravo sistemskih pogojev za nadgradnja kompetenc diplomiranih medicinskih sester, zlasti na področjih kroničnih bolezni, preventivne obravnave, vodenja pacientov in izvajanja napredne zdravstvene nege. Predvidena je vzpostavitev delovne skupine, ki bo pripravila pravne in strokovne podlage ter načrt za postopno implementacijo razširjenih nalog v klinično prakso.	Nadgradnja kompetenc bo okrepila vlogo diplomiranih medicinskih sester v zdravstvenem sistemu, omogočila učinkovitejše razbremenjevanje zdravnikov in izboljšala dostopnost do zdravstvenih storitev. Pacienti bodo imeli večjo podporo pri obvladovanju kroničnih stanj, s čimer se bo izboljšala kakovost oskrbe in dolgoročna vzdržnost sistema. Ukrep bo pozitivno vplival	2035

								tudi na razvoj kariere in večjo privlačnost poklica.	
	4. 4. Nadgradnja kompetenc fizioterapevtov	MZ	ZFS, ZZS	1. Vzpostavitev nacionalnega registra specialnih znanj in kompetenc 2. Vzpostavitev delovne skupine 3. Priprava pravnih podlag 4. Načrt implementacije	Register Skupina/1 Dokument/1 Dokument/1	0/1 0/1 0/1 0/1	Namen aktivnosti je sistemska nadgradnja kompetenc fizioterapevtov, zlasti na področjih zgodnje diagnostike mišično-skeletnih težav, izvajanja preventivnih fizioterapevtskih storitev in samostojnega odločanja o nekaterih intervencijah v okviru primarnega zdravstva. Združenje fizioterapevtov Slovenije vzpostavi nacionalni register specialnih znanj in kompetenc za vse fizioterapevte. Vzpostavljena bo delovna skupina, ki bo spremljala in evalvirala implementacijo in pripravila in načrt umestitve medicinske sestre specialiste v delovne procese.	Razširjene kompetence bodo fizioterapevtom omogočile bolj samostojno delo in zgodnejše vključevanje v obravnavo pacientov, kar bo vodilo k hitrejši rehabilitaciji, zmanjšanju bolniških odsotnosti in večji učinkovitosti zdravstvenega sistema. Ukrep bo povečal dostopnost fizioterapevtskih storitev, razbremenil druge segmente zdravstvenega sistema ter prispeval k večji strokovni avtonomiji in razvoju poklica.	2035

5. Sklop aktivnosti cilja 5	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
Vzpostavitev privlačnih možnosti podaljšanja dela ob upokojitvi	5. 1. Spodbujanje k podaljšanju dela ob upokojitvi	MZ	MDDSZ, JZZ	1. Preučitev možnosti večjega obsega možnosti dela po upokojitvi 1. Priprava priporočil za JZZ 2. Promocijske aktivnosti	Analiza/1 Dokument/1 Dogodek/10	0/1 0/1 0/10	Aktivnost zajema pripravo sistemskih priporočil in izvedbo promocijskih aktivnosti z namenom ustvarjanja spodbudnega okolja za prostovoljno podaljševanje delovne aktivnosti ZDZS po izpolnitvi pogojev za upokožitev. Ključno bo izpostavljanje prednosti, kot so prenos znanja, mentorstvo, fleksibilnejši delovni pogoji in možnost postopnega prehoda v upokožitev.	Z zagotavljanjem ustreznih spodbud bo omogočeno postopno in načrtovano podaljševanje kariere izkušenih zdravstvenih delavcev, kar bo prispevalo k stabilnosti kadrov, manjši izgubi strokovnega znanja in boljši medgeneracijski prenos izkušenj. Ukrep bo razbremenil pritisk na kadrovske potrebe in omogočil boljšo kontinuiteto zdravstvene oskrbe.	2035

6. Sklop aktivnosti cilja 5	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
Spodbudno in zdravstvenemu kadru prijazno delovno okolje	6. 1. Spodbujanje JZZ in SVZ pri krepitvi organizacijske kulture	MZ	MSP, JZZ, SVZ	1. Priprava priporočil za JZZ in SVZ 2. Organizacija nacionalnega izobraževalnega dogodka za vodje JZZ in SVZ	Dokument/1 Dogodek/2	0/1 0/2	Aktivnost je namenjena spodbujanju JZZ in SVZ k oblikovanju in krepitvi organizacijske kulture, ki je usmerjena v prijazno in spodbudno delovno okolje za zdravstvene delavce. Ključni koraki vključujejo pripravo strokovnih priporočil ter izvedbo izobraževalnih dogodkov za vodstvene kadre, ki bodo opremili vodje z znanji in orodji za učinkovito vodenje in podporo zaposlenim.	Ukrepi bodo prispevali k izboljšanju zadovoljstva zaposlenih, zmanjšanju stresa in izgorelosti ter krepitvi timskega duha v zdravstvenih ustanovah. Boljše delovno okolje bo vplivalo na večjo motivacijo in učinkovitost zdravstvenega kadra ter s tem na kakovost zdravstvenih storitev.	2030

	6. 2. Izboljšanje procesa prijave in obravnave neželenega dogodka	MZ	JZZ, strokovna združenja	1. Organizacija usposabljanj za vodje v JZZ 2. Spremljanje dinamike prijav in obravnave	Dogodek/10 Analiza/3	0/10 0/3	Cilj aktivnosti je izboljšati sistem prijave in obravnave neželenih dogodkov v zdravstvenih zavodih. To se bo doseglo preko organizacije usposabljanj za vodje, ki bodo povečali njihovo zavedanje in kompetence na tem področju ter preko kontinuiranega spremljanja in analiziranja prijav, kar bo omogočilo pravočasno identifikacijo težav in razvoj učinkovitih ukrepov.	Izboljšan proces bo povečal varnost pacientov, zmanjšal ponavljanje napak in okrepil kulturo varnosti v zdravstvenih ustanovah. Povečala se bo transparentnost ter zaupanje v zdravstveni sistem, hkrati pa se bo izboljšala kvaliteta zdravstvene obravnave. Za ZDZS bo to pomenilo večjo strokovno podporo, jasnejša navodila ter boljše delovne pogoje, saj bo sistem omogočal pravočasno prepoznavanje težav in zmanjševanje stresa, povezanega z upravljanjem neželenih dogodkov. Posledično bo to pripomoglo k večji motivaciji, zadovoljstvu in zvestobi zaposlenih ter krepitvi zaupanja znotraj delovnih ekip.	2035
--	---	----	--------------------------	--	-------------------------	-------------	---	---	------

7. Sklop aktivnosti cilja 5	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
Digitalna transformacija zdravstva	7. 1. Vzpostavitev in prenova digitalne evidence zdravstvenih delavcev	NIJZ	ZZZS, JZZ, ZRSZ, NIJZ, strokovna združenja	1. Vzpostavitev nove evidence ZDZS	Evidenca/1	0/1	Namen aktivnosti je vzpostaviti sodobno, centralno in ažurno zbirko podatkov o zdravstvenih delavcih za boljše upravljanje kadrov na nacionalni ravni. Ključno je povezovanje z vsemi relevantnimi viri (ZZZS, ZRSZ, zbornice, izobraževalne institucije) za avtomatiziran in zanesljiv pretok podatkov ter integracija podatkov o zaposlitvi za realnejši vpogled v kadrovske razpoložljivost. Razširitev nabora podatkov omogoča celovitejši pregled prekvalifikacij, migracij, razlogov za izstop in licenciranja. Prenova RIZDDZ bo podprla te izboljšave. Poleg tega bo krepitev digitalnih kompetenc zdravstvenih delavcev izboljšala njihovo usposobljenost za učinkovito uporabo digitalnih rešitev, zlasti orodij eZdravja in projektov iz EU sredstev. Vpeljan bo »super user« pristop, kjer bo vsak izvajalec zdravstvene dejavnosti imel vsaj enega usposobljenega sodelavca kot prvo kontaktno točko za pomoč pri digitalnih rešitvah.	Vzpostavitev ažurne in povezane zbirke podatkov o zdravstvenih delavcih bo omogočila boljše načrtovanje in upravljanje kadrov ter izboljšala kakovost in zanesljivost podatkov. Razširjen nabor podatkov bo podprl strateške odločitve glede prekvalifikacij, migracij in izstopa. Krepitev digitalnih kompetenc bo povečala učinkovitost uporabe digitalnih orodij, izboljšala zdravstveno obravnavo in okrepila podporo uporabnikom s pristopom »super user«. Skupaj bo to prispevalo k večji učinkovitosti in kakovosti zdravstvenega sistema.	2035
	7. 2. Krepitev digitalnih kompetenc zdravstvenih delavcev			1. Usposabljanja za ZDZS	Usposabljanja/10	0/10			

**CILJ 6: Vzpostavitev sistematičnega spremljanja in načrtovanja zagotavljanja ZDZS na nacionalni ravni**

1. Sklop aktivnosti cilja 6	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
Spremljanje potreb po kadru v zdravstvu	1. 1. Spremljanje ustrezne kadrovske pokritosti	MZ	NIJZ	1. Vzpostavitev delovne skupine 2. Oblikovanje metodologije za ugotavljanje potreb po ZDZS 3. Spremljanje stanja 4. Predlogi ukrepov na podlagi projekcij	Skupina/1 Orodje/1 Analiza/5 Dokument/5	0/1 0/1 0/1 0/1	Namen aktivnosti je sistematično in kontinuirano spremljanje ustrezne kadrovske pokritosti v zdravstvu. V ta namen bo vzpostavljena delovna skupina, ki bo razvila metodologijo za določanje potreb po ZDZS. Metodologija, oziroma orodje za ugotavljanje potreb in projekcije je zelo kompleksna. Za vzpostavitev takega orodja je potrebno zagotoviti čas, ustrezne strokovnjake in sredstva. Z rednim spremljanjem podatkov in trendov bo omogočeno pravočasno načrtovanje ter priprava ukrepov za uravnoteženje ponudbe in povpraševanja po kadru v zdravstvu. Razvoj orodja predstavlja enega ključnih korakov za koordinacijo vseh ostalih aktivnosti strategije.	Vzpostavitev podatkovno podprtega sistema za kadrovske načrtovanje bo zagotovila boljše strateško upravljanje z zdravstvenim kadrom na nacionalni ravni. Na podlagi zanesljivih analiz in projekcij bodo oblikovani ciljno usmerjeni ukrepi za preprečevanje pomanjkanja kadra ali neravnovesij v posameznih zdravstvenih poklicih, kar bo dolgoročno prispevalo k stabilnosti sistema in večji dostopnosti zdravstvenih storitev.	2035
	1. 2. Poenostavljeno spremljanje stanja v povezavi z dostopnostjo do zdravstvenih storitev	MZ	NIJZ	1. Vzpostavitev poenostavljenega spremljanja dostopnosti in prikaza na enem mestu 2. Spremljanje stanja 3. Predlogi ukrepov na podlagi podatkov	Orodje/1 Analiza/5 Dokument/5	0/1 0/1 0/1	Namen aktivnosti je oblikovanje celostne metodologije za spremljanje na ZDZS vezane dostopnosti do zdravstvenih storitev na nacionalni ravni. Na podlagi analiz zbranih podatkov se bo redno spremljalo stanje in zaznavalo morebitna ozka grla, regionalne razlike ali druge dejavnike, ki vplivajo na dostopnost. Aktivnost vključuje tudi pripravo predlogov ukrepov za izboljšanje dostopnosti glede na ugotovljene izzive.	Vzpostavitev robustnega sistema spremljanja dostopnosti bo omogočila pravočasno odzivanje na težave in ciljno usmerjene rešitve. Povečala se bo učinkovitost upravljanja zdravstvenega sistema, izboljšala izkušnost uporabnikov storitev ter zmanjšale razlike v dostopu do zdravstvene oskrbe med posameznimi regijami in skupinami prebivalstva.	2035

2. Sklop aktivnosti cilja 6	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
Strateško načrtovanje kadrov v JZZ in SVZ	2. 1. JZZ sprejmejo ukrepe za privabljanje in zadržanje zdravstvenega kadra	JZZ	JZZ, MZ	1. Priprava okvirnih usmeritev za JZZ 2. Priprava načrta za privabljanje in zadržanje kadra v JZZ	Dokument/1 Dokument/93 Natečaj/3	0/1 ni znano/93 0/1	MZ v sodelovanju z JZZ pripravi okvirne usmeritve za načrtno privabljanje in ZDZS. Vsak JZZ nato razvije lasten načrt ukrepov, prilagojen lokalnim potrebam in razmeram. Vzpostavi se natečaj za izbor najboljših pristopov, s ciljem spodbujanja inovativnosti, ustvarjalnosti in izmenjave dobrih praks. Na nacionalnih dogodkih bodo predstavljeni uspešni primeri,	Izvajanje načrtnega strateškega pristopa k privabljanju in zadržanju ZDZS v JZZ bo prispevalo k večji stabilnosti in manjši fluktuaciji kadra, kar bo dolgoročno izboljšalo privlačnost delovnih mest v zdravstvu. Okrepljeno kadrovske upravljanje bo omogočilo boljše	2027

				3. Vzpostavitev in izvedba natečaja za najboljše pristope k privabljanju in zadržanju ZDZS  3. Predstavitev načrtov JZZ in dobrih praks	Dogodek/2	0/2	kar bo omogočilo prenos učinkovitih rešitev med zavodi.	dostopnost in kontinuiteto zdravstvenih storitev za paciente. Spodbujanje inovativnih pristopov ter izmenjava dobrih praks med zavodi bosta dodatno prispevala k razvoju trajnostnih in učinkovitih kadrovskih politik, hkrati pa tudi k večjemu zadovoljstvu zaposlenih ter večji zvestobi poklicu.	
	2. 2. Strateško načrtovanje kadrov v SVZ	SVZ	MZ, MSP	1. Priprava okvirnih usmeritev za SVZ 2. Priprava načrta za privabljanje in zadržanje kadra v SVZ  3. Vzpostavitev in izvedba natečaja za najboljše pristope k privabljanju in zadržanju ZDZS v SVZ  4. Predstavitev načrtov SVZ in dobrih praks	Dokument/1  Dokument/93  Natečaj/3  Dogodek/2	0/1  ni znano/93  0/1  0/2	SVZ bodo skladno z okvirnimi nacionalnimi usmeritvami pripravili lastne načrte za privabljanje, zadržanje in razvoj ZDZS. Aktivnosti vključujejo pripravo načrta, izvedbo natečaja za najboljše pristope k privabljanju in zadržanju ZDZS v SVZ ter predstavitev načrtov in dobrih praks. Ukrepi bodo temeljili na strateškem pristopu k kadrovskemu upravljanju v dolgotrajni oskrbi.	Strateško načrtovanje kadrov v SVZ bo prispevalo k večji stabilnosti ZDZS, zlasti na področju dolgotrajne oskrbe, zmanjšanju fluktuacije in večji privlačnosti delovnih mest. Krepitev kadrovskega upravljanja bo dolgoročno izboljšala kakovost in dostopnost storitev predvsem v DSO, povečala zadovoljstvo zaposlenih ter omogočila učinkovitejši prenos dobrih praks med zavodi.	2027

3. Sklop aktivnosti cilja 6	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe	Finančni viri
Zagotavljanje specializacij zdravnikov in doktorjev dentalne medicine	3. 1. Razpisovanje specializacij zdravnikov in doktorjev dentalne medicine	MZ (Odbor za načrtovanje specializacij)	/	1. Oblikovanje metodologije za načrtovanje razpisa posameznih specializacij	Metodologija/1	0/1	V sodelovanju z ostalimi službami MZ bo Odbor za načrtovanje specializacij pripravil predlog metodologije za uvrstitev v podzakonski akt.	Na podlagi v naprej določenih pravil priprave razpisa specializacij bo celoten proces bolj transparenten. Hkrati bodo razpisana mesta bolj odgovarjala na potrebe zdravstvenega sistema.	2035	Proračun RS (redno delo MZ).
	3. 2. Spodbujanje izbire prioriternih zdravniških specializacij	MZ	ZZS	1. Oblikovanje in uvedba sistema spodbud za sistemsko pomembne specializacije	Metodologija/1	0/1				

4. Sklop aktivnosti cilja 6	Aktivnost	Nosilec	Sodelujoči	Kazalnik	Merska enota/število	Izhodiščna/ ciljna vrednost	Opis	Pričakovani učinki	Rok izvedbe
<b>Spremljanje in realizacija implementacije STRATEGIJE ZDZS 2025-2035</b>	4. 1. Ustanovitev nove organizacijske enote za spremljanje in realizacijo implementacije STRATEGIJE ZDZS 2025-2035	MZ	/	1. Ustanovitev organizacijske enote	Organizacijska enota/1	0/1	Vzpostavitev organizacijske enote je nujen predpogoj za učinkovito implementacijo STRATEGIJE ZDZS 2025–2035, saj bo omogočila sistematično spremljanje ukrepov, operativno koordinacijo med deležniki in sprotno prilagajanje izvajanja glede na dejanske potrebe in izzive. Strategija ZDZS je ključna za zagotovitev zadostnega in ustrezno usposobljenih ZDZS, kar pa neposredno vpliva na stabilnost in vzdržnost zdravstvenega sistema. Enota bo odgovorna za implementacijo ukrepov, spremljanje napredka, vrednotenje učinkov, pripravo poročil ter predlaganje korektivnih ukrepov v primeru odstopanj od načrtovanih ciljev. Zagotavljala bo tudi podporo sodelujočim institucijam pri izvajanju strateških nalog, spodbujala sodelovanje z deležniki ter skrbela za transparentno poročanje javnosti. Enota bo imela ključno vlogo pri uresničevanju strateških ciljev ter zagotavljanju, da se ukrepi izvajajo pravočasno, skladno in z merljivimi učinki.	Enota bo s svojo funkcijo vrednotenja in vodenja omogočila, da se vsi strateški ukrepi izvajajo pravočasno, skladno in z merljivimi rezultati, kar bo pripomoglo k dolgoročni zanesljivosti in kakovosti zdravstvene oskrbe v Sloveniji.	2026