



Zavod za zdravstveno  
zavarovanje Slovenije

[www.zzzs.si](http://www.zzzs.si)



# Strateški razvojni program

2026

—

2030





# Strateški razvojni program

2026

—

2030

# Kazalo





<b>1</b>	Predgovor	<b>6</b>	<b>4</b>	Strategija na en pogled	<b>18</b>
<b>2</b>	Kontekst, ki oblikuje prihodnost ZZZS	<b>10</b>	<b>5</b>	Strateški cilji in aktivnosti	<b>22</b>
<b>3</b>	Posvet s sistemskimi deležniki in partnerji	<b>14</b>			

# Predgovor



*„Vodenje takšne institucije zahteva občutek za ravnotežje. Kot pri vožnji s kolesom, se moraš nenehno gibati, da ostaneš stabilen.“*

mag. Robert Ljoljo, generalni direktor ZZZS

Slovenski zdravstveni sistem sodi med najrazvitejše v Srednji Evropi. Temelji na solidarnosti, skoraj univerzalni dostopnosti in zaupanju ljudi, vendar ga bodo v prihodnjih letih zaznamovali pomembni družbeni in gospodarski premiki. Demografske spremembe, naraščajoči stroški in vse večja pričakovanja zavarovancev, zdravstvenih delavcev in zaposlenih izzivajo vsako institucijo, da premisli, kako ustvarja vrednost za skupnost. Skoraj desetina našega bruto domačega proizvoda je namenjena zdravju, kar pa samo po sebi ne zagotavlja boljšega zdravstva, če sredstev ne znamo usmeriti tja, kjer so najbolj učinkovita. Če želimo ohraniti to, kar smo zgradili, se moramo znati prilagajati – ne z večjo porabo, temveč z večjo preudarnostjo, z boljšim povezovanjem in s hitrejšim odzivanjem na potrebe časa.

Strateški razvojni program, ki je pred vami, predstavlja začetek novega poglavja za ZZZS. Dokument predstavlja tri ključne usmeritve: **prilagodljivost, jasnost in skupno odgovornost**. Opredeljuje prednostne naloge, ki bodo naše vodilo v naslednjih petih letih, hkrati pa uvaja nov način razmišljanja o strategiji sami. Cilj je, da postane živ, razvijajoč se okvir, ki opolnomoči naše zaposlene, partnerje in zavarovance.

Naša izhodiščna točka je torej stabilen in zaupanja vreden sistem. Slovenski javni zdravstveni sistem ostaja eden od temeljev družbene solidarnosti, a zahteva stalno posodabljanje, da ostane odziven in pravičen. Zagotoviti moramo, da finančna vzdržnost hodi z roko v roki z dostopnostjo in kakovostjo. Nadaljevati moramo s krepitvijo zaupanja med institucijami, izvajalci in pacienti ter ga utrjevati s transparentnostjo, uporabo podatkov in kulturo dialoga. To pomeni tudi preiščeno uporabo digitalnih orodij in naprednih tehnoloških rešitev tam, kjer nam pomagajo hitreje razumeti potrebe zavarovancev in sprejemati boljše odločitve. Pomeni vlagati v človeške vire, saj za vsakim procesom in ukrepom stoji zaposleni, katerega predanost pretvarja načrte v resničnost.

Za ZZZS to pomeni postati še bolj proaktiven in odgovoren partner, ki posluša, podpira in ukrepa. Nadaljevali bomo z nadgradnjo analitičnih in digitalnih zmogljivosti, da bomo bolje razumeli potek oskrbe in pravočasno prepoznali, kje nastajajo ozka grla. Razvili bomo sodobne sisteme upravljanja tveganj, ki bodo varovali sredstva, zaupana ZZZS. Spodbujali bomo inovacije – ne

da bodo same sebi v namen, temveč zato, ker nam omogočajo, da ljudem služimo bolje in hkrati zagotovimo, da vsak dodaten evro resnično prispeva k višji kakovosti zdravstvenih storitev.

Prav zato je bila ta strategija oblikovana skupaj z našimi zaposlenimi in s širšim krogom deležnikov iz zdravstvenega sistema. Njihove izkušnje in pričakovanja so vtkana v vsako poglavje strategije. Napredek, ki ga bomo dosegli v prihodnjih petih letih, bo tako rezultat skupnega, medsektorskega sodelovanja.

Pogosto pravim, da vodenje takšne institucije zahteva dober občutek za ravnotežje. Kot pri vožnji s kolesom, kjer se moraš nenehno gibati, če želiš ostati stabilen. Ta strategija je izraz tega gibanja naprej. Spodbuja nas, da razmišljamo dolgoročno, da ostajamo povezani in da se kakovost našega dela meri v zdravju in zaupanju ljudi, ki jim služimo.

Zdravstvo je skupen prostor – med ZZZS, Ministrstvom za zdravje, Nacionalnim inštitutom za javno zdravje, izvajalci zdravstvenih storitev, delodajalci, sindikati in seveda zavarovanci samimi. Le z odprtim sodelovanjem vseh lahko skrajšamo čakalne dobe, zagotovimo pravičen dostop ter se prilagodimo potrebam dolgožive družbe. Odprt dialog in vključevanje vseh deležnikov bosta zato ostala med našimi temeljnimi vodili.

Prepričan sem, da ima slovenski zdravstveni sistem dovolj znanja, izkušenj in predanosti, da se bo uspešno prilagodil prihodnjim zahtevam. Izzivi, s katerimi se srečujemo, so resni, vendar ponujajo tudi priložnost za posodobitev sistema, predvsem z razumno uporabo digitalnih orodij, boljšim upravljanjem podatkov in večjim poudarkom na preventivi ter dobrem počutju.

Dolgotrajna oskrba je v Sloveniji nova dejavnost, ki zahteva preišljeno uvajanje ter tesno sodelovanje vseh deležnikov. ZZZS ima pri tem predvsem vlogo plačnika storitev, hkrati pa želi na podlagi dosedanjih izkušenj v dialogu s pristojnim ministrstvom prispevati k oblikovanju rešitev, ki bodo omogočile stabilno in pregledno delovanje sistema. Za učinkovito izvajanje nalog iz svojih pristojnosti bo ZZZS nadgradil interne procese, ustrezno prilagodil organizacijo ter vzpostavil vse potrebne aktivnosti. V času izvajanja strateškega programa bo v celoti digitaliziral vse nove postopke ter se prilagajal potrebam in spremembam. Ker



gre za popolnoma nov sistem, pričakujemo, da se bo v naslednjih letih še dopolnjeval oz. stabiliziral.

Vsem zaposlenim na ZZS izražam iskreno zahvalo. Vaša strokovnost in predanost sta temelj, na katerem gradimo. Hvala tudi našim partnerjem v zdravstvenem in socialnem sistemu za dialog, za izzive in za skupne cilje, ki nas spodbujajo, da smo vsak dan boljši. Skupaj bomo zagotovili, da ZZS ostane ne le trdna javna institucija, temveč zaupanja vreden sopotnik v življenju vsakega zavarovanca.

Ta strategija je tudi povabilo zaposlenim, partnerjem in zavarovancem, da sodelujejo pri oblikovanju prihodnosti slovenskega zdravstva. Spodbuja nas, da presežemo okvire lastne vloge, uzremo širšo sliko, soustvarjamo sistem, ki ostaja trden, pravičen, in, najpomembnejše, človeku prijazen.

mag. Robert Ljoljo,  
generalni direktor ZZS

---

Ta strategija je izraz gibanja naprej. Spodbuja nas, da razmišljamo dolgoročno, da ostajamo povezani in da se kakovost našega dela meri v zdravju in zaupanju ljudi, ki jim služimo.

# Kontekst, ki oblikuje prihodnost ZZZS



Evropski zdravstveni sistemi se po pandemiji covid-19 še vedno spopadajo s prehodom v stabilno delovanje in razbremenjevanje javnih financ. Inflacija je zvišala stroške zdravstvenih storitev in materialov, kar je izničilo morebitno realno rast prihodkov. V letih 2022 in 2023 so številne evropske države beležile realen upad zdravstvene porabe. Še naprej se krepijo strukturni dejavniki povpraševanja (staranje prebivalstva, kronične bolezni ter naraščajoče plačne zahteve v sektorju) in ponudbe (omejene zmogljivosti, rast cen zdravil in medicinskih pripomočkov ter uvajanje dragih novih tehnologij zdravljenja). Države iščejo načine za uravnoteženje javnih financ, pri čemer se morajo prilagajati tudi novim finančnim zahtevam, ki jih prinašajo **naraščajoči geopolitični izzivi**.

**Demografska struktura Slovenije** se bo do leta 2060 močno spremenila: skoraj 30 % prebivalstva bo starejšega od 65 let, v primerjavi z manj kot petino danes. Delež delovno aktivnega prebivalstva se bo do takrat občutno zmanjšal, predvidoma na nekaj več kot 50 %, v primerjavi z 62 % v letu 2016. Moški v Sloveniji v povprečju živijo 76 let, ženske 83 let. Zdrava leta trajajo le približno do 59. leta. Posledično poteka velik del poznejšega življenjskega obdobja z omejitvami, kar povzroča stalno povpraševanje po zdravstvenih storitvah.

Poleg staranja prebivalstva se pritisk na sistem povečuje tudi zaradi zdravstveno-varstvenega profila prebivalstva. Kajenje povzroča približno 15 % vseh smrti, skoraj petina odraslih sodi v kategorijo oseb s prekomerno težo, škodljiva raba alkohola in

pomanjkanje telesne aktivnosti povečujeta breme kroničnih bolezni. Skoraj vsak deseti prebivalec živi z resnimi funkcionalnimi omejitvami in ta delež vztrajno narašča.

Sistem financiranja zdravstva, ki temelji na prispevkih zavarovancev in delodajalcev, je izredno občutljiv na demografske spremembe, zmanjševanje števila delovno aktivnih oseb neposredno vpliva na možnost financiranja potreb naraščajočega deleža starejših prebivalcev. Ob tem Slovenija zaostaja za povprečjem držav Evropske unije (EU) glede deleža delovne sile, zaposlene v dejavnostih zdravstva in socialnega varstva. Država sicer dosega nadpovprečen obseg zaposlenih medicinskih sester na prebivalca, hkrati pa zaostaja po številu zdravnikov. Dodatno problematiko predstavlja neustrezna



geografska razporeditev zdravstvenega kadra, saj so območja na podeželju kadrovsko podhranjena.

Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljnjem besedilu: ZZZS) v opredeljenem okolju opravlja funkcijo nosilca in **izvajalca obveznega zdravstvenega zavarovanja** (v nadaljnjem besedilu: OZZ) ter je z julijem 2025 prevzel tudi zbiranje prispevkov in **financiranje pravic iz dolgotrajne oskrbe** (v nadaljnjem besedilu: DO). ZZZS vodi obvezno zavarovanje za DO in iz zbranih prispevkov ter državnih sredstev plačuje storitve. Zakon o dolgotrajni oskrbi ureja oskrbo oseb, ki so zaradi bolezni, invalidnosti ali starostne oslabelosti dalj časa odvisne od pomoči pri osnovnih in vsakodnevnikih opravilih. Njegov cilj je omogočiti uporabnikom, da čim dlje ostanejo v domačem okolju, hkrati pa vsem zagotavlja dostop do institucionalnega varstva.

Približno desetina slovenskega bruto domačega proizvoda se vsako leto prek ZZZS usmeri v sistem zdravstvenih storitev in razdeli med več kot 1.600 izvajalcev za potrebe 2,1 milijona zavarovancev. Glavnino prihodkov predstavljajo prispevki zaposlenih oseb in delodajalcev, dopolnjujejo pa jih tudi transferji iz državnega proračuna, katerih delež narašča.

Struktura izdatkov kaže, da se največji del sredstev porabi za financiranje zdravstvenih storitev, pri čemer prevladujeta sekundarna in terciarna raven obravnave. V zadnjem desetletju se je skoraj potrojil tudi obseg nadomestil, zlasti za bolniške odsotnosti. Število prejemnikov dolgotrajnih bolniških nadomestil se je v tem času skoraj

podvojilo, pri čemer omogoča obstoječa ureditev neomejeno trajanje odsotnosti brez administrativnih omejitev.

Delovanje zdravstvenega sistema dodatno otežujejo **organizacijski izzivi**, povezani predvsem z razdrobljenostjo informacijskih rešitev na strani izvajalcev zdravstvenih storitev, kar otežuje pretok podatkov in zmanjšuje možnosti za integrirano upravljanje sistema. Nadzorni mehanizmi so pri tem v veliki meri usmerjeni v preverjanje skladnosti finančnih tokov in obračunov, bistveno manj pa v spremljanje izidov obravnave in dejanske dodane vrednosti za zavarovance.

ZZZS ima zaradi svojega finančnega obsega in obsežnih pogodbenih razmerij z izvajalci ključno sistemsko vlogo. V okoliščinah, ki jih zaznamujejo demografski pritiski, rast stroškov in strukturna fragmentacija sistema, postaja nujno tudi preoblikovanje njegovih internih pristopov in procesov, ki bodo omogočili hitro prilagajanje okolju in predvsem potrebam zavarovancev, večjo odpornost, in učinkovitost.

Pri uvajanju teh sprememb ima pomembno vlogo tudi **demografska struktura znotraj ZZZS**. Povprečna starost zaposlenih dosega 49 let, v naslednjih letih pa se pričakuje upokožitev približno 15 % sedanjih zaposlenih. Zato bo treba hkrati obvladovati prenos znanja in zagotoviti privabljanje novih strokovnih profilov. V podporo tem procesom je ZZZS v letu 2024 celovito prenovil Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest ter posodobil opise nalog, s čimer krepi podlago za učinkovitejše upravljanje kadrov in prilagajanje kompleksnim nalogam.

Na ravni notranje organizacije ostajajo odprti pomembni izzivi, saj zastavljeni cilji prenove niso bili v celoti doseženi. Pripravljeni so bili predlogi sprememb, vendar ti še ne zagotavljajo celovite razmejitev nalog med direkcijo in območnimi enotami ter med posameznimi organizacijskimi enotami znotraj direkcije, prav tako pa ne zagotavljajo optimalne podpore pri izvajanju novih pristojnosti, povezanih z DO.

Pri tem je vredno poudariti, da je ZZZS v okviru svojih pristojnosti že izvedel večino aktivnosti, zastavljenih v Strateškem razvojnem programu 2020–2025, s katerimi je izboljšal kakovost in dostopnost storitev za zavarovance ter okreplil sodelovanje z izvajalci. Med dosežki velja omeniti lažji dostop pacientov do

zdravil in medicinskih pripomočkov ter zmanjšanje administrativnih postopkov, za izvajalce pa nove modele plačevanja v družinski medicini in pediatriji, nacionalno stroškovno analizo bolnišničnih obravnav ter okrepljene nadzore nad obračunavanjem storitev.

Čeprav uvedba prej omenjenega obveznega zavarovanja za DO ni bila predvidena v strateškem programu, je ZZZS zagotovil nemoteno delovanje v delu, za katerega je pristojen. Poleg tega ZZZS z digitalnimi posodobitvami sistematično razvija podatkovno infrastrukturo in uporabniško izkušnjo za zavarovance, izvajalce in zaposlene, s čimer postavlja temelje za nadaljnjo modernizacijo poslovanja, večjo odpornost ter bolj učinkovito uporabo virov.



# Posvet s sistemskimi deležniki in partnerji

*ZZZS je v okviru priprave Strateškega razvojnega programa 2026–2030 (v nadaljnjem besedilu: SRP) organiziral dva posveta: prvega s sistemskimi deležniki, drugega z ostalimi partnerji v zdravstvenem in socialnovarstvenem sistemu. S posveti smo želeli pridobiti širši pogled na izzive in prednostne naloge, ki se jih morajo aktivnosti SRP dotakniti v prihajajočem strateškem obdobju.*



Obe srečanji sta izrazili pričakovanje, da naj ZZZS ostaja razvojni akter, ki postavlja prioritete, določa standarde in financiranje povezuje s kakovostjo opravljenih zdravstvenih storitev. Ključni del takšnega delovanja ostajajo tudi vsi partnerji in deležniki sistema zdravstvenega varstva, ki morajo iz svojih zakonskih pooblastil zagotoviti vsebine za zagotavljanje kakovostnih in za zavarovance potrebnih pravic in storitev, ki se krijejo iz zbranih prispevkov.

Nove naloge iz OZDO morajo biti integrirane v delovne procese ZZZS. Opozorili so na večjo usmerjenost v preventivo in promocijo zdravja ter vključevanje in sodelovanje s partnerji v socialnovarstvenem sistemu, kot so nevladne organizacije in lekarne, pa tudi lokalne skupnosti, ki bi lahko odigrale večjo vlogo.

Slika 1: Drugačen pristop. Skupen namen. Živ dokument.



### Stabilen sistem

- Solidarnost
- Univerzalnost
- Zaupanje



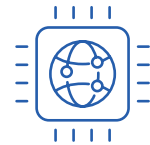
### Agilnost

- Preudarna raba virov
- Boljše povezovanje, hitrejša odzivanja



### Sodelovanje

- Prilagodljivost, jasnost in odgovornost
- Transparentnost, kultura dialoga



### Modernizacija

- Analitične in digitalne zmogljivosti
- "Denar sledi zavarovancu"

Pomembna ugotovitev posvetov je, da samo dodatna finančna sredstva v zdravstvenem sistemu ne zagotavljajo boljše dostopnosti

ali višje kakovosti opravljenih zdravstvenih storitev. Napredek je mogoč le ob jasni razdelitvi in spoštovanju pristojnosti in odgovornosti vseh partnerjev in deležnikov v zdravstvenem sistemu, preglednem financiranju, na vrednosti temelječem zdravljenju ter proaktivnem delovanju ZZZS, ki spremembe vodi v tesnem partnerstvu s širšim zdravstvenim in socialnovarstvenim sistemom.

ZZZS ob oblikovanju SRP namenja posebno pozornost tudi pogledom in pričakovanjem zaposlenih, ki so na delavnici in v anketi izrazili svoje predloge glede delovanja ZZZS v prihodnosti.

Tabela 1: Zbrana pričakovanja sistemskih deležnikov in partnerjev v zdravstvenem in socialnovarstvenem sistemu.

PODROČJE		PRIČAKOVANJA SISTEMSKIH DELEŽNIKOV
<b>Delovanje ZZZS</b>	Poslanstvo in kompetence	Ohranitev vloge ZZZS kot strateškega akterja zdravstvenega sistema; povezovanje zdravstvenega in socialnovarstvenega sistema; aktivno upravljanje stroškov in spodbujanje kakovosti; aktivna vloga pri upravljanju čakalnih dob; obvladovanje absentizma; dolgoročno strokovno usklajevanje in dialog; gospodarno poslovanje ZZZS.
<b>Zagotavljanje sredstev</b>	Financiranje OZZ in OZDO	Zagotovitev stabilnega financiranja OZZ in OZDO; razmejitev odgovornosti države za finančno vzdržnost blagajne ZZZS.
<b>Storitve za zavarovance in izvajalce</b>	Dostopnost in kakovost	Oblikovanje sistema za komuniciranje ter odzivanje na pričakovanja in potrebe zavarovancev; digitalna vključenost zavarovancev (sledenje načelu <i>Najprej digitalno, ne samo digitalno</i> ); enotni kazalniki kakovosti; spodbujanje izboljšav na področju kakovosti in zmanjševanje neželenih izidov zdravljenja; enotna metodologija merjenja čakalnih dob; preprečevanje podvajanja storitev in izvajanja nepotrebnih storitev; standardi za nagrajevanje izvajalcev zdravstvenih dejavnosti.
<b>Notranji procesi</b>	Organizacija delovanja, digitalizacija in kadri	Optimizacija procesov; učinkovitejša uporaba podatkov za prediktivno analitiko in odločanje; poenotenje in interoperabilnost informacijskih rešitev, učinkovite, dolgoročno usmerjene kadrovske politike; motivacija in nagrajevanje kadrov; podporni postopki za tuje kadre; prilagodljivo delovno okolje za različne generacije.

## PRIČAKOVANJA PARTNERJEV

ZZZS kot strateški kupec in proaktivni partner; prepoznavanje in strokovno vključevanje izključenih partnerjev, ki krepijo zdravstveni sistem; krepitev vloge pri preskrbi z zdravili; aktivna promocija zdravja.

Jasna košarica pravic iz OZZ in OZDO; transparentni modeli financiranja OZZ in OZDO.

Poenotenje različnih sistemov spremljanja čakalnih dob; ločevanje dejanskih in navideznih čakalnih dob; ustanovitev javnega telesa za nadzor nad čakalnimi dobami in njihovo boljše upravljanje (ZZZS vključen kot eden od sodelujočih); ukrepi za izboljšanje dostopa do zdravstvenih storitev; podporni strokovni sistemi za ocenjevanje kakovosti in upravljanje varnostnih incidentov; sistemska podpora preventivnim programom; učinkovitost razpisov za promocijo zdravja.

Centralizacija IT rešitev; podatkovno podprto odločanje; sistemski dvig digitalne pismenosti; izobraževanje in krepitev kompetenc za učinkovito rabo digitalnih rešitev; sredstva in koordinacija za digitalne projekte; dostop do podatkov za farmacevte; sodelovanje v evropski bazi EUDAMED; preprečevanje odhoda strokovnjakov.

## PRIČAKOVANJA ZAPOSLENIH

Kratka, jasna, razumljiva in v praksi uporabna strategija; strateška smer prizadevanj ZZZS vključuje dograjevanje dejavnosti preventive za podaljševanje let zdravega življenja; ZZZS prevzame vlogo aktivnega kupca zdravstvenih storitev in ključnega razvojnega akterja v zdravstvenem sistemu; ZZZS postavi zavarovanca in njegov življenjski cikel v središče svojega delovanja; boljša organizacija, določanje prednostnih nalog in povezovanje z drugimi deležniki v zdravstvu.

Vzpostavitev stabilnega financiranja z zagotovljeno trajno finančno varovalko, ki bi zagotovila dolgoročno finančno vzdržnost in odpravila tveganja, ki izhajajo iz trenutnega modela financiranja (odvisnost od gospodarskih nihanj in proračuna); sistemsko financiranje OZDO z jasnimi standardi; krepitev transparentnosti pri porabi sredstev in nadzoru nad stroški.

Razvoj enotnih, strokovno utemeljenih kazalnikov kakovosti in ciljev, ki so merljivi in opredeljeni z jasnimi odgovornostmi; izboljšanje preglednosti vodenja čakalnih seznamov; aktivno sodelovanje za boljše dostopnost in kakovost zdravstvenih storitev, tudi z uporabo digitalnih orodij.

Vlaganja v usposabljanje zaposlenih in infrastrukturo; ukrepi za odpravo kadrovske podhranjenosti; zadrževanje mladih strokovnjakov ter vključevanje tujega kadra; večja učinkovitost in fleksibilnost organizacije dela, uvedba mentorskega sistema za prenos znanja, integracija informacijskih rešitev, vključevanje sodobnih tehnologij (tudi umetne inteligence).

# Strategija na en pogled

*Strategija na en pogled povezuje vizijo ZZZS, vrednote, strateške cilje in strateške aktivnosti, s katerimi sledi uresničevanju vizije. Gre za celosten pristop, ki ustrezno odgovarja na tveganja v notranjem in zunanjem okolju in hkrati odraža pričakovanja sistemskih deležnikov, partnerjev in zaposlenih.*

Uresničevanje vizije usmerjajo naslednje pglavitne vrednote oziroma vodila delovanja: **solidarnost** (vsi zavarovanci prispevajo po svojih zmožnostih v skupno blagajno, iz katere se financira zdravstvena oskrba za vse, glede na potrebe in ne glede na prispevek), **enakopravnost** (enaka dostopnost in kakovost storitev za

vse zavarovance), človekovo **dostojanstvo** (varujemo dostojanstvo in integriteto zavarovancev), **sodelovanje** (usklajeno delovanje za trajnostne rešitve) in **učinkovitost** (ZZZS se prožno odziva na izzive in priložnosti za izboljšavo storitev, zagotavljanje pravic in predvsem boljše dostopnost do storitev).



Slika 2: Strategija na en pogled.



Ključna področja, ki predstavljajo največjo priložnost za modernizacijo in optimizacijo delovanja ZZZS, so: posodobitev in nadgradnja digitalizacije; uvajanje rešitev, podprtih z umetno inteligenco, kar zagotavlja boljše upravljanje; stroškovno optimizacijo in uresničevanje načela »denar sledi zavarovancu«; razvoj na področju kadrov s privabljanjem najboljših in zagotavljanjem znanja in veščin; krepitev vloge ZZZS kot ambasadorja zdravega načina življenja; prizadevanja za zmanjševanje zdravstvenega absentizma.

# Kako brati strategijo na en pogled

Strategija na en pogled prikazuje poglobitne strateške cilje ZZZS v povezavi z življenjskim ciklom zavarovanca. V središču delovanja javnega zdravstvenega sistema

je zavarovanec<sup>1</sup>, to je posameznik, ki mu sistem kot upravičencu zagotavlja dostopne zdravstvene storitve.

Slika 3: ZZZS postavlja zavarovanca v središče in ga spremlja ter podpira skozi vsa življenjska obdobja.



<sup>1</sup> V kontekstu tega strateškega dokumenta izraz zavarovanec zajema vse zavarovane osebe, vključno z družinskimi člani, ki so zavarovani po zavarovancih (<https://zavarovanec.zzs.si/vkljucitev-v-obvezno-zdravstveno-zavarovanje-in- pridobitev-kartice-zdravstvenega-zavarovanja/kategorije-zavarovanih-oseb/>).

Procesi ZZZS so zgrajeni tako, da zavarovancu skozi celotno obdobje življenja zagotavljajo storitve in pravice iz OZZ in OZDO, do katerih je upravičen, ne glede na starost, kraj bivanja, zdravstveno stanje ali druge osebne okoliščine ter ima v okviru javne mreže zagotovljen enak dostop do celovite, kakovostne in pravočasne zdravstvene obravnave in ostalih pravic iz OZZ in OZDO.

ZZS uresničuje svoje strateške cilje s strateškimi aktivnostmi in projekti, ki so usmerjeni v odporno in vzdržno financiranje, razvoj agilne in razvojno naravnane organizacijske kulture, privabljajo ter razvijajo

talente ter krepijo strokovno, kakovostno in učinkovito delovanje, ki temelji na upravljanju z verodostojnimi podatki in digitalni prenovi procesov ob doslednem zagotavljanju varstva podatkov.

ZZS bo strateške aktivnosti iz tega programa izvajal v skladu z akcijskim načrtom oziroma programom dela. Pri tem se lahko zunanje okoliščine, ki so veljale in bile upoštevane ob pripravi programa (npr. predvsem zakonski okviri), spremenijo, ZZZS pa bo sproti prilagajal izvajanje strateških aktivnosti na način, ki bo tudi v spremenjenih okoliščinah zagotavljal doseganje strateških ciljev.



# Strateški cilji in aktivnosti

“ZZZS je vodilni zgled javnega servisa v Sloveniji, ki z zaupanjem, strokovnostjo in odličnostjo podpira zdravje zavarovancev skozi celotno življenje.”

Slika 4: Strateški cilji.



**SC 1:**  
Zavarovanec v središču

## CELOVITOST & PRAVOČASNOST

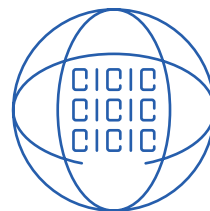
- Zavarovanec v središču (JEDRO)
- Vzpostavitev in stabilizacija dejavnosti dolgotrajne oskrbe (DO)



**SC 2:**  
Partner v zdravstvu

## DOSTOPNOST & KAKOVOST

- Upravljanje čakalnih dob (PRIZMA)
- Obvladovanje zdravstvenega absentizma (ABSENTIZEM)
- Skrb za pregleden, kakovosten in finančno vzdržan sistem OZZ (OPTIMA)



**SC 3:**  
Sodoben  
in zanesljiv ZZZS

## UČINKOVITOST & RAZVOJ

- Nov operativni model (NOVA)
- Nova platforma informacijskih sistemov (HORIZONT)
- Uvedba umetne inteligence (TEMPO)
- Skrben in podpirajoč delodajalec (SKUPAJ)

## Strateški cilj 1:

# Zavarovanec v središču

Vsak zavarovanec ima ne glede na starost, kraj bivanja, zdravstveno stanje ali druge osebne okoliščine enakopraven dostop do celovite, kakovostne in pravočasne zdravstvene obravnave.

Učinkovitost je temeljna vrednota ZZS. Posameznik ima ključno vlogo pri skrbi za lastno zdravje, saj ta omogoča kakovostno življenje in hkrati zmanjšuje sistemske stroške zdravljenja in oskrbe. Namesto pasivnega čakanja na zdravljenje je pomemben aktiven pristop, ki pomeni spodbujanje vitalnosti in pravočasno ukrepanje. S tem zavarovanec ohranja večjo mero samostojnosti, sodeluje pri odločanju o lastnem zdravju ter učinkoviteje izkoristi podporo ZZS.

Procesi ZZS so zasnovani tako, da sledijo življenjskemu ciklu posameznika in se sproti prilagajajo njegovim potrebam. Namen obveznega zdravstvenega zavarovanja (OZZ) in obveznega zavarovanja za dolgotrajno oskrbo (OZDO) je zagotavljanje kakovosti življenja ter jasen in predvidljiv dostop do zdravstvenih storitev in pravic, ne glede na to, kje v državi jih zavarovanec uveljavlja.

Merila uspešnosti opravljenih zdravstvenih storitev se premikajo od obsega k izidom zdravljenja. Dolgotrajno zdravljenje in visoka poraba zdravil nista kazalnika kakovostnega zdravstvenega sistema. Pravo merilo je, da se posameznik ob ustrezni zdravstveni obravnavi čim prej vrne v aktivno in kakovostno življenje. ZZS zato usmerja sredstva v ukrepe, ki omogočajo učinkovito pot skozi sistem in krepijo zdravje kot temelj osebne in družbene blaginje.

## Strateška aktivnost 1: Zavarovanec v središču (JEDRO)

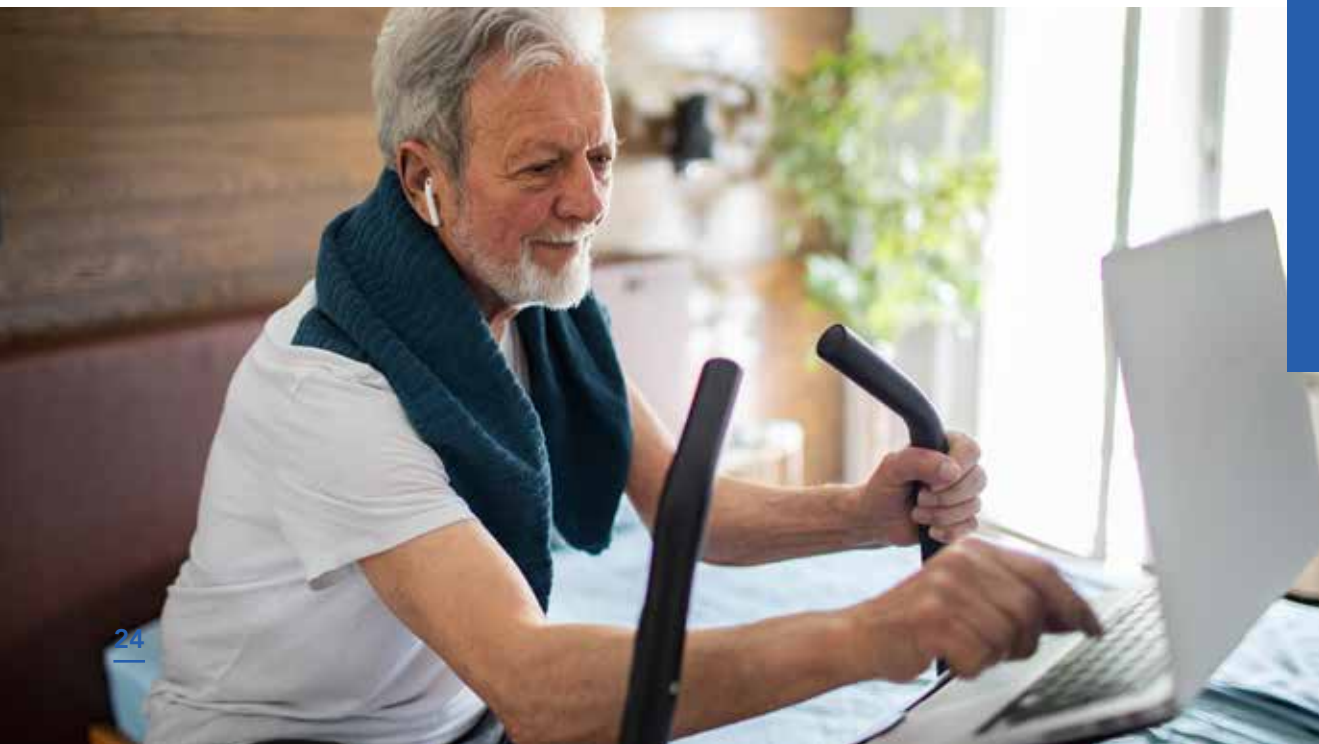
Aktivnost prinaša celovit pregled, prenovu in nadgradnjo digitalizacije vseh procesov, ki jih ZZZS izvaja za potrebe zavarovanca skozi njegov življenjski cikel, pri čemer so rešitve prijazne tudi za digitalno manj vešče zavarovance. Vzpostavljen bo nov portal, ki bo zavarovancem omogočal pregleden elektronski dostop do storitev s preprosto in uporabniku prijazno izkušnjo.

Vzpostavljena bo dolgoročno trajnostna platforma za sodobno, učinkovito in pregledno delovanje ZZZS. Za ocenjevanje ustreznosti izvajanja procesov bodo uvedeni kazalniki kakovosti, ki se bodo spremljali tudi na regijski ravni.

Pričakovani učinki vključujejo zmanjševanje nepotrebnih in podvojenih zdravstvenih obravnav ter večjo odgovornost zavarovancev do lastnega zdravja in sredstev OZZ.

## Strateška aktivnost 2: Vzpostavitev in stabilizacija dejavnosti dolgotrajne oskrbe (DO)

Že v letu 2025 je ZZZS začel izvajati novo dejavnost na področju dolgotrajne oskrbe. V prihodnje bo nadaljeval z vzpostavljanjem vseh potrebnih internih procesov in razmer za učinkovito izvajanje nalog. Ker gre za povsem novo dejavnost za vse deležnike v sistemu, bo za stabilizacijo in nemoteno delovanje celotnega sistema, vključno z delom ZZZS, potreben znaten razvojni vložek v celotnem obdobju izvajanja strateškega programa.



## Strateški cilj 2:

# Partner v zdravstvu

ZZZS si v okviru svojih pristojnosti in v sodelovanju z okoljem ter drugimi deležniki prizadeva za stabilno, kakovostno in dostopno izvajanje zdravstvenih storitev. Ob vzdržnem financiranju daje prednost skrbnemu upravljanju čakalnih dob, preglednosti porabe sredstev ter uvajanju digitalnih rešitev za večjo učinkovitost in dostopnost.

Kot skrben upravljavec javnih sredstev bo ZZZS okrepil svojo vlogo z usmerjanjem v vzdržno financiranje, pregledno rabo virov in tesno sodelovanje z deležniki v zdravstvenem sistemu. Cilj je dolgoročna stabilnost financiranja OZZ in OZDO, pri čemer bo ZZZS proaktiven tudi pri oblikovanju ustreznih predpisov. Upravljanje čakalnih dob, podprto z jasnim spremljanjem in preglednim poročanjem, bo omogočilo pravočasnejši dostop zavarovancev do zdravstvenih storitev. Financiranje bo vse tesneje povezano z izidi zdravljenja, učinkovitostjo in kakovostjo zdravstvenih storitev, kar bodo spodbujali novi pristopi (npr. NaVTeZ) in novi modeli plačevanja

Posebna pozornost bo namenjena obvladovanju stroškov zdravil in medicinskih pripomočkov, vključno z zagotavljanjem varne preskrbe, aktivnim upravljanjem cen ter okrepljenim nadzorom nad predpisovanjem in uporabo.

## Strateška aktivnost 3:

### Upravljanje čakalnih dob (PRIZMA)

Namen aktivnosti je opredeliti vlogo ZZZS kot soupravljalca čakalnih dob skupaj z NIJZ, ministrstvom za zdravje in izvajalci. Osredotoča se na učinkovitejše spremljanje in upravljanje čakalnih dob ter prispeva k večji preglednosti sistema, optimalnejši porabi sredstev in pravičnejši dostopnosti zdravstvenih storitev.

## Strateška aktivnost 4:

### Obvladovanje zdravstvenega absentizma (ABSENTIZEM)

ZZZS se aktivno vključuje v obvladovanje zdravstvenega absentizma, ki predstavlja pomemben družbeni in ekonomski izziv. V sodelovanju s pristojnimi ministrstvi in socialnimi partnerji bo sodeloval pri pripravi zakonodajnih sprememb, katerih cilj je vzpostaviti ravnotežje med socialno varnostjo zavarovancev v primeru poškodbe ali bolezni in učinkovitostjo sistema, s poudarkom na ukrepih za zdravje aktivnega prebivalstva.

## Strateška aktivnost 5:

### Skrb za pregleden, kakovosten in finančno vzdržen sistem OZZ (OPTIMA)

ZZZS si prizadeva zagotoviti dodatne finančne vire ter razvijati sodobne modele plačevanja, ki temeljijo na vrednosti zdravstvene obravnave ter sproti vključujejo nove metode zdravljenja in nova zdravila. Nadzor nad porabo sredstev bo okrepljen z uporabo napredne analitike in umetne inteligence, da bi dosegel dolgoročno stabilnost in dostopnost zdravstvenega sistema.

### Strateški cilj 3:

## Sodoben in zanesljiv ZZZS

ZZZS vstopa v obdobje celovite interne preobrazbe, ki vključuje digitalno posodobitev, prenovu procesov, organizacije in storitev. Cilj je zagotoviti hitrejšo, preglednejšo in zanesljivejšo izkušnjo za zavarovance ter učinkovitejše delovanje institucije. Notranje delovanje bo temeljilo na povezani in procesno usmerjeni strukturi, podprti s projektno kulturo, učinkovitim internim komuniciranjem in strokovnostjo zaposlenih. Posebna pozornost bo namenjena razvoju kadrov, motivaciji, nagrajevanju ter privabljanju novih talentov.

### Strateška aktivnost 6:

## Nov operativni model (NOVA)

Prenova bo vzpostavila nove operativne temelje, prožnejše organizacijske strukture ter integrirane poti za obravnavo zahtevkov in upravljanje pravic, kar bo poenostavilo postopke in povečalo odzivnost ZZZS.

### Strateška aktivnost 7:

## Nova platforma informacijskih sistemov (HORIZONT)

Vzpostavljena bo nova celovita informacijska platforma kot digitalna hrbtenica ZZZS. Vključuje prenovu poslovnih procesov, odpravo podvajanj ter postopni prehod na sodobno, varno in zanesljivo digitalno infrastrukturo.

### Strateška aktivnost 8:

## Uvedba umetne inteligence (TEMPO)

Aktivnost temelji na postopni uvedbi umetne inteligence, podprti z analizo izvedljivosti, pilotnimi projekti, usposabljanjem zaposlenih ter jasnimi smernicami za odgovorno in varno uporabo.

### Strateška aktivnost 9:

## Skrben in podpirajoč delodajalec (SKUPAJ)

ZZZS bo nadalje razvijal kadrovske politike z vlaganji v usposabljanje, upravljanje talentov, izboljšanje delovnih razmer ter si prizadeval za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje«.

# Kazalci uspešnosti (KPI)

## Metoda uravnoveženih kazalcev



# 1. Finančni vidik

Kazalec	Strateška aktivnost (SA)	Izhodiščna vrednost	Ciljna vrednost
Srednjeročna finančna vzdržnost sistema OZZ in OZDO	SA 5	0,99	1
Delež proračunskih sredstev v izdatkih za zdravstveno varstvo	SA 5	7,2 % (ocena 2024)	9 %
Delež BDP za zdravstvo	SA 5	9,9 % (ocena 2024)	približevanje povprečju EU 14
Delež izgubljenih delovnih dni v breme ZZZS	SA 4	3,96 % (2025)	trend padanja
Povprečno število izgubljenih delovnih dni na staležnika v breme OZZ	SA 4	36,26 (2025)	trend padanja
Delež nadzorov z ugotovljenimi nepravilnostmi glede na vse izvedene nadzore (z uporabo napredne analitike)	SA 5	84,4 % (2025)	88 %
Nadzori na področju plačevanja pravic DO	SA 2	0	10 %
Odzivnost pacientov na presejalne programe (DORA, ZORA, SVIT in drugi programi)	SA 5	77,6 % – DORA 73,0 % – ZORA 66,0 % – SVIT (2025)	trend rasti
Spremembe cen in cenovnih standardov MP na podlagi aktivnih pogajanj	SA 5	3 (2025)	4/leto
Odstotek znižanja cen zdravil glede na regulirane cene	SA 5	14,8 % (2025)	ohraniti ali povečati
Število prispevkov o ozaveščanju zavarovancev v medijih	SA 1	se ni spremljalo	trend letne rasti
Implementacija modelov plačevanja, ki temeljijo na vrednosti zdravstvene obravnave (NaVTeZ)	SA 5	0	50 % možnih identificiranih

# 2. Vidik poslovanja s strankami

Kazalec	Strateška aktivnost (SA)	Izhodiščna vrednost	Ciljna vrednost
Pravočasnost izdajanja upravnih aktov – delež rešenih zadev v rokih	SA 1	92,8 % (2025)	> 90 %
Ocena zadovoljstva zavarovancev (izbrani procesi)	SA 1	do sedaj se ni spremljalo	3–5
Število čakajočih nad dopustnimi čakalnimi dobami za izbrane storitve	SA 3	vrednosti leta 2025 za izbrane storitve	trend padanja
Povprečne čakalne dobe za izbrane storitve	SA 3	vrednosti leta 2025 za izbrane storitve	trend padanja
Število izvedenih nadzorov ZZZS nad vodenjem in upravljanjem čakalnih seznamov	SA 3	0 (nova pristojnost)	3 letno na OE

### 3. Vidik notranjih procesov delovanja

Kazalec	Strateška aktivnost (SA)	Izhodiščna vrednost	Ciljna vrednost
Delež aplikacij, prenesenih iz drugih okolij, in nameščenih na produkcijskem okolju internega oblaka	SA 7	0 %	50 %
Ocena zadovoljstva uporabnikov z informacijskimi rešitvami	SA 7	4,16 (2025)	4/5
Število aplikacij, ki imajo vključeno podporo UI za uporabnika	SA 7	0	10
Število varnostnih incidentov, prijavljenih nadzornim organom, po migraciji v oblak	SA 7	8 (2025)	trend padanja
Stopnja razpoložljivosti informacijskih rešitev	SA 7	99,6 % (2025)	99,99 %
Število opredeljenih potencialnih področij za uporabo UI	SA 8	0	10
Stopnja uporabe napredne analitike in UI v procesih	SA 8	0	50 %
Število procesov (temeljnih ali podpornih), ki so bili posodobljeni ali integrirani	SA 6	0	8
Število procesov, ki so uvedeni na novo za DO	SA 2	6	dodatnih 5

### 4. Vidik učenja in rasti

Kazalec	Strateška aktivnost (SA)	Izhodiščna vrednost	Ciljna vrednost
Število podanih pobud za zakonodajne ali sistemske spremembe za obvladovanje absentizma	SA 4	0	2/leto
Ocena zadovoljstva zaposlenih	SA 6	4,06 (2024)	> 4
Neto fluktuacija zaposlenih	SA 9	4,78 % (2025)	≤ 5%
Delež zmanjšanja zdravstvenega absentizma zaposlenih	SA 9	6,72 % (2025)	nižja od dejavnosti JU, obrambe, dejavnosti OSV (SKD:84)
Delež zaposlenih, usposobljenih za uporabo orodij UI	SA 8	0 %	95 %
Ocena zadovoljstva zaposlenih in uporabnikov z uvedenimi rešitvami UI (rezultat ankete)	SA 8	0	> 3
Delež zaposlenih, ki so podali predloge inovacij/izboljšav	SA 9	0	3 %
Povečanje števila ukrepov za zaposlovanje oseb z različnimi oviranostmi	SA 9	0	2/leto

**Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije**  
**Miklošičeva cesta 24, 1507 Ljubljana**

*Odgovorna oseba:*  
mag. Robert Ljoljo, generalni direktor

*Metodologija strateškega načrtovanja*  
*in strokovna pomoč:*  
ISR Podjemi, d. o. o.

*Oblikovanje in prelom:*  
Pristop, d. o. o.

*Fotografije:*  
Arhiv ZZZS, Pristop, d. o. o.

Elektronska različica

Copyright © 2026,  
Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

V Ljubljani, marec 2026

*Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili*  
*v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani*

COBISS.SI-ID 269681411

ISBN 978-961-6327-38-1 (PDF)



