



Številka: 170-1/2022-6
Datum: 25. 8. 2022

Mestna občina Ljubljana
Mestni svet

ZADEVA: Predlog za obravnavo na seji Mestnega sveta Mestne občine Ljubljana

PRIPRAVILA: Mestna uprava Mestne občine Ljubljana,
Oddelek za zdravje in socialno varstvo

NASLOV: Predlog Sklepa o soglasju k določitvi redne delovne uspešnosti direktorici, namestnici direktorja za razvoj zdravstvene dejavnosti, strokovni direktorici in direktorju Zdravstvenega doma Ljubljana za leto 2021

POROČEVALKI: Tilka Klančar, sekretarka, vodja Oddelka za zdravje in socialno varstvo
Tatjana Čampelj, podsekretarka, vodja Odseka za zdravje

PRISTOJNO
DELOVNO TELO: Odbor za zdravje in socialno varstvo

PREDLOG SKLEPA:
Mestni svet Mestne občine Ljubljana sprejme predlog Sklepa o soglasju k določitvi redne delovne uspešnosti direktorici, namestnici direktorja za razvoj zdravstvene dejavnosti, strokovni direktorici in direktorju Zdravstvenega doma Ljubljana za leto 2021

Župan
Mestne občine Ljubljana
Zoran Janković

Priloge:

- predlog sklepa z obrazložitvijo;
- sklepi Sveta zavoda Zdravstvenega doma Ljubljana o določitvi redne delovne uspešnosti direktorici, namestnici direktorja za razvoj zdravstvene dejavnosti, strokovni direktorici in direktorju Zdravstvenega doma Ljubljana za leto 2021, sprejeti na 3. korespondenčni seji dne 13. 5. 2022.

PREDLOG

Na podlagi 22. a člena Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14, 95/14 – ZUPPJS15, 82/15, 23/17 – ZDOdv, 67/17, 84/18 in 204/21),) 1. in 7. člena Uredbe o plačah direktorjev v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 68/17, 4/18, 30/18, 116/21, 180/21 in 29/22), Pravilnika o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev v osebah javnega prava s področja zdravstva (Uradni list RS, št. 33/21), 27. člena Statuta Mestne občine Ljubljana (Uradni list RS, št. 31/21 – uradno prečiščeno besedilo) ter 1. in 9. člena Odloka o ustanovitvi javnega zavoda Zdravstveni dom Ljubljana (Uradni list RS, št. 65/97, 49/99, 82/01, 57/03, 79/13 in 46/19) je Mestni svet Mestne občine Ljubljana na svoji seji dne sprejel

S K L E P

o soglasju k določitvi redne delovne uspešnosti direktorici, namestnici direktorja za razvoj zdravstvene dejavnosti, strokovni direktorici in direktorju Zdravstvenega doma Ljubljana za leto 2021

Mestni svet Mestne občine Ljubljana daje Zdravstvenemu domu Ljubljana soglasje k določitvi redne delovne uspešnosti:

- direktorici Zdravstvenega doma Ljubljana Antoniji Poplas Susič v višini 5 % dveh osnovnih plač direktorice, izplačanih v obdobju od 10. 4. 2021 do 31. 12. 2021, kar znaša 1.987,61 EUR bruto,
- namestnici direktorja za razvoj zdravstvene dejavnosti Zdravstvenega doma Ljubljana Antoniji Poplas Susič v višini 5 % dveh osnovnih plač namestnice direktorja za razvoj zdravstvene dejavnosti, izplačanih v obdobju od 1. 1. 2021 do 9. 4. 2021, kar znaša 232,35 EUR bruto,
- strokovni direktorici Zdravstvenega doma Ljubljana Tei Stegne Ignjatovič v višini 5 % dveh osnovnih plač strokovne direktorice, izplačanih v obdobju od 1. 1. 2021 do 31. 12. 2021, kar znaša 2.636,10 EUR bruto, in
- direktorju Zdravstvenega doma Ljubljana Rudiju Dolšku v višini 5 % dveh osnovnih plač direktorja, izplačanih v obdobju od 1. 1. 2021 do 9. 4. 2021, kar znaša 1.256,54 EUR bruto.

Številka:
Ljubljana,

Župan
Mestne občine Ljubljana
Zoran Janković

Obrazložitev
predloga Sklepa o soglasju k določitvi redne delovne uspešnosti direktorici, namestnici
direktorja za razvoj zdravstvene dejavnosti, strokovni direktorici in direktorju Zdravstvenega
doma Ljubljana za leto 2021

1. Pravni temelji

Pravni temelji za sprejem predloga Sklepa o soglasju k določitvi redne delovne uspešnosti direktorici, namestnici direktorja za razvoj zdravstvene dejavnosti, strokovni direktorici in direktorju Zdravstvenega doma Ljubljana (v nadaljnjem besedilu: ZDL) za leto 2021 so naslednji predpisi:

- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14, 95/14 – ZUPPJS15, 82/15, 23/17 – ZDOdv, 67/17, 84/18 in 204/21; v nadaljnjem besedilu: ZSPJS), ki v prvem odstavku 22. člena določa, da znaša skupen obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti najmanj 2 % in ne več kot 5 % letnih sredstev za osnovne plače, v tretjem odstavku 22. a člena pa določa, da višino dela plače za redno delovno uspešnost ravnateljev, direktorjev in tajnikov določi organ, pristojen za njihovo imenovanje na podlagi meril, ki jih določi pristojni minister;
- Uredba o plačah direktorjev v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 68/17, 4/18, 30/18, 116/21, 180/21 in 29/22; v nadaljnjem besedilu: Uredba), ki v drugem odstavku 1. člena med drugim določa, da se kot delovna mesta direktorjev, poleg direktorjev, med ostalimi štejejo tudi delovna mesta strokovnih direktorjev ter da se ta uredba uporablja tudi za namestnike direktorjev. Nadalje uredba v prvem odstavku 7. člena določa, da se direktorjem v javnih zavodih, javnih agencijah, javnih skladih in drugih osebah javnega prava del plače za delovno uspešnost v okvirih, ki jih določa zakon, izplačuje na podlagi poslovnega poročila, in sicer za delovno uspešnost v preteklem letu. V tretjem odstavku istega člena pa je določeno, da mora organ, pristojen za imenovanje direktorja, pri odločanju o višini dela plače za redno delovno uspešnost pridobiti soglasje ustanovitelja;
- Pravilnik o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev v osebah javnega prava s področja zdravstva (Uradni list RS, št. 33/21; v nadaljnjem besedilu: Pravilnik), ki določa merila za določitev višine delovne uspešnosti direktorjev in drugih zaposlenih v plačni skupini B (v nadaljnjem besedilu: direktorji) v javnih zdravstvenih zavodih in drugih osebah javnega prava s področja dela ministrstva, pristojnega za zdravje;
- Statut Mestne občine Ljubljana (Uradni list RS, št. 31/21 – uradno prečiščeno besedilo), ki v 27. členu določa, da ustanoviteljske pravice in obveznosti do zavodov izvaja Mestni svet Mestne občine Ljubljana, če ni glede izvrševanja določenih ustanoviteljskih pravic z zakonom, s statutom, ustanovitvenim ali drugim aktom mestnega sveta določeno drugače;
- Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Zdravstveni dom Ljubljana (Uradni list RS, št. 65/97, 49/99, 82/01, 57/03, 79/13 in 46/19), ki v drugem odstavku 1. člena določa, da o ustanoviteljskih pravicah in obveznostih odloča Mestni svet Mestne občine Ljubljana, v 9. členu pa določa, da direktorja zavoda imenuje in razrešuje svet zavoda s soglasjem ustanovitelja.

2. Razlogi in cilji, zaradi katerih je sklep potreben, ter ocena stanja

ZDL je v skladu z Uredbo in Pravilnikom Mestni občini Ljubljana kot ustanoviteljici dne 19. 5. 2022 posredoval vlogo za izdajo soglasja k določitvi redne delovne uspešnosti direktorici (za obdobje od 10. 4. 2021 do 31. 12. 2021), namestnici direktorja za razvoj zdravstvene dejavnosti (za obdobje od 1. 1. 2021 do 9. 4. 2021), strokovni direktorici (za obdobje od 1. 1. 2021 do 31. 12. 2021) in direktorju (za obdobje od 1. 1. 2021 do 9. 4. 2021) ZDL za leto 2021. K vlogi za izdajo soglasja je priložil sklepe o določitvi njihove redne delovne uspešnosti za leto 2021, sprejete na 3. korespondenčni seji Sveta ZDL, ki je potekala dne 13. 5. 2022.

Skladno z 8. členom Pravilnika višino dela plače za redno delovno uspešnost direktorice (za obdobje od 10. 4. 2021 do 31. 12. 2021), namestnice direktorja za razvoj zdravstvene dejavnosti (za obdobje od 1. 1. 2021 do 9. 4. 2021), strokovne direktorice (za obdobje od 1. 1. 2021 do 31. 12. 2021) in direktorja (za obdobje od 1. 1. 2021 do 9. 4. 2021) ZDL določi svet zavoda ob predhodnem soglasju ustanovitelja in ministra, pristojnega za zdravje. Iz priložene dokumentacije je razvidno, da so za priznanje redne delovne uspešnosti direktorici, namestnici direktorja za razvoj zdravstvene dejavnosti, strokovni direktorici in direktorju ZDL za leto 2021 izpolnjeni vsi pogoji, določeni z 2. členom Pravilnika, na podlagi naslednjih meril:

1. poslovna uspešnost zavoda – do 35 %:

- a. *gospodarno poslovanje zavoda, izkazano z letnim poslovnim poročilom in merjeno s celotnimi prihodki in celotnimi odhodki, pri čemer je dosežen kazalec 1 in več oziroma, dosežen kazalec manj kot 1 in izkazano v bilanci stanja uravnoteženo poslovanje oziroma presežek prihodkov nad odhodki – 20 %* 20 % od možnih 20 %;
- b. *usklajenost realiziranega programa javne zdravstvene službe s finančnim načrtom zavoda in določbami splošnega dogovora – 15 %* 15 % od možnih 15 %.

Skupaj: 35 %.

2. Strokovnost, kakovost in varnost izvajanja javne zdravstvene službe – do 30 %:

- a. *vpeljan sistem kakovosti dela in poslovanja zavoda – 10 %* 10 % od možnih 10 %;
- b. *dokumentirano preverjanje zadovoljstva zaposlenih in uporabnikov storitev zavoda – 10 %* 10 % od možnih 10 %;
- c. *uveljavljeni predlogi izboljšav glede na rezultate preteklega leta – 10 %* 10 % od možnih 10 %.

Skupaj: 30 %.

3. Razvojna naravnost zavoda – do 35 %:

- a. *aktivno sodelovanje zavoda pri razvojnih, investicijskih ali mednarodnih projektih – 15 %* 15 % od možnih 15 %;
- b. *povečanje obsega ali zahtevnosti zdravstvenih storitev pri izvajanju javne zdravstvene službe z vpeljavo novih organizacijskih ali tehnoloških rešitev – 10 %* 10 % od možnih 10 %;
- c. *optimizacija poslovnih procesov in racionalizacija delovnih nalog – 10 %* 10 % od možnih 10 %.

Skupaj: 35 %.

Na podlagi Pravilnika se dosežena merila ZDL v odstotkih seštejejo in znašajo 100 %.

V skladu s 1. členom in drugim odstavkom 7. člena Uredbe direktorjem, vršilcem dolžnosti direktorjev, namestnikom in pomočnikom direktorjev ter članom uprave pripada redna delovna uspešnost v okviru obsega sredstev, ki so za ta namen zagotovljena v skladu s 27. členom Kolektivne pogodbe za javni sektor (Uradni list RS, št. 57/08, 23/09, 91/09, 89/10, 89/10, 40/12, 46/13, 95/14, 91/15, 21/17, 46/17, 69/17 in 80/18; v nadaljnjem besedilu: KPJS) in v skladu s katero skupen obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti javnih uslužbencev znaša 2 % letnih sredstev za osnovne plače. Direktorjem se lahko redna delovna uspešnost določi tudi v višjem obsegu, kot je določena s KPJS, pod pogojema, da višji obseg ne posega v obseg sredstev za redno delovno uspešnost javnih

uslužbencev, in da so sredstva za ta namen zagotovljena, vendar ne več kot 5% letnih sredstev za osnovne plače. Ker v ZDL višji obseg ne posega v obseg sredstev za redno delovno uspešnost javnih uslužbencev in ker so sredstva za ta namen zagotovljena, so izpolnjeni pogoji za izplačilo redne delovne uspešnosti vodstvenega kadra ZDL v višini 5 % letnih sredstev za osnovne plače.

Iz potrjenega finančnega načrta ZDL za leto 2022 je razvidno, da so zagotovljena sredstva za izplačilo redne delovne uspešnosti za leto 2021.

ZDL je skladno s Pravilnikom dosegel predpisana merila v obsegu 100 %, sredstva za izplačilo pa so zagotovljena s finančnim načrtom ZDL za leto 2022. Na podlagi navedenega se redna delovna uspešnost lahko določi v višini 5 % letnih sredstev za njihove osnovne plače za direktorico Antonijo Poplas Susič za obdobje od 10. 4. 2021 do 31. 12. 2021 v znesku 1.987,61 EUR bruto; namestnico direktorja za razvoj zdravstvene dejavnosti Antonijo Poplas Susič za obdobje od 1. 1. 2021 do 9. 4. 2021 v znesku 232,35 EUR bruto; strokovno direktorico Teo Stegne Ignjatovič za obdobje od 1. 1. 2021 do 31. 12. 2021 v znesku 2.636,10 EUR bruto in direktorja Rudija Dolška za obdobje od 1. 1. 2021 do 9. 4. 2021 v znesku 1.256,54 EUR bruto.

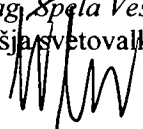
3. Poglavitna rešitev

Poglavitna rešitev predlaganega sklepa je, da Mestni svet Mestne občine Ljubljana poda soglasje k določitvi redne delovne uspešnosti v višini 5 % letnih sredstev za njihove osnovne plače, za direktorico Antonijo Poplas Susič za obdobje od 10. 4. 2021 do 31. 12. 2021 v znesku 1.987,61 EUR bruto; namestnico direktorja za razvoj zdravstvene dejavnosti Antonijo Poplas Susič za obdobje od 1. 1. 2021 do 9. 4. 2021 v znesku 232,35 EUR bruto; strokovno direktorico Teo Stegne Ignjatovič za obdobje od 1. 1. 2021 do 31. 12. 2021 v znesku 2.636,10 EUR bruto in direktorja Rudija Dolška za obdobje od 1. 1. 2021 do 9. 4. 2021 v znesku 1.256,54 EUR bruto.

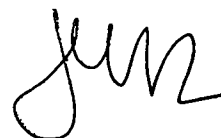
4. Ocena finančnih in drugih posledic

Sprejetje predlaganega sklepa o določitvi redne delovne uspešnosti direktorici, namestnici direktorja za razvoj zdravstvene dejavnosti, strokovni direktorici in direktorju ZDL za leto 2021 ne bo povzročilo finančnih posledic za proračun Mestne občine Ljubljana, saj ima ZDL sredstva, namenjena za stroške dela, zagotovljena v svojem finančnem načrtu za leto 2022.

Pripravila:
mag. Špela Veselič
Višja svetovalka



Tanja Hodnik
Podsekretarka





Na podlagi 7. člena Uredbe o plačah direktorjev v javnem sektorju (Ur.l. RS št. 68/17, 4/18, 30/18, 75/19 – ZUPPJS 2021, 116/21, 180/21 in 29/22 v nadaljevanju: Uredba), Pravilnika o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev v osebah javnega prava s področja zdravstva (Ur.l. RS št. 33/21, v nadaljevanju: Pravilnik), Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Ur.l. RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14, 95/14 – ZUPPJS15, 82/15, 23/17 – ZDOdv, 67/17, 84/18 in 204/21), Kolektivno pogodbo za javni sektor (Uradni list RS, št. 57/08, 23/09, 91/09, 89/10, 40/12, 46/13, 95/14, 91/15, 21/17, 46/17, 69/17 in 80/18, v nadaljevanju: KPJS) in sklenjene pogodbe o zaposlitvi direktorice, je Svet zavoda na 3. korespondenčni seji dne 13.5.2022 sprejel naslednji

SKLEP

o določitvi redne delovne uspešnosti direktorici ZD Ljubljana za leto 2021

- 1. Direktorici ZD Ljubljana, prof. dr. Antoniji Poplas Susič, dr. med. spec., se določi del plače za redno delovno uspešnost za leto 2021 v višini 100 % doseženih meril.**
- 2. Redna delovna uspešnost direktorici ZD Ljubljana, prof. dr. Antoniji Poplas Susič, dr. med. spec., se določi v višini 5 % dveh osnovnih plač direktorice, izplačanih v obdobju od 10. 4. 2021 do 31. 12. 2021 in znaša 1.987,61 EUR.**
- 3. Sklep je sprejet pod odložnim pogojem, pridobitve soglasja MOL in soglasja Ministra za zdravje na Sklep o določitvi redne delovne uspešnosti direktorice ZD Ljubljana za leto 2021.**

Obrazložitev:

V skladu z 2. odst. 7. člena Uredbe direktorjem pripada redna delovna uspešnost v okviru obsega sredstev, ki so za ta namen zagotovljena v skladu s 27. čl. KPJS, na osnovi katerega skupen obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti javnih uslužbencev znaša 2 % letnih sredstev za osnovne plače.

V skladu z določbo drugega odstavka 7. člena Uredbe se direktorjem redna delovna uspešnost lahko določi v višjem obsegu, kot so za ta namen zagotovljena sredstva v skladu s KPJS, pod pogojem, da višji obseg ne posega v obseg sredstev za redno delovno uspešnost javnih uslužbencev in pod pogojem, da so sredstva za ta namen zagotovljena. V primeru izpolnjevanja pogojev iz prejšnjega odstavka je treba upoštevati določbo prvega odstavka 22. člena ZSPJS, ki skupni obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti določa v višini najmanj 2 % in ne več kot 5 % letnih sredstev za osnovne plače. Glede na to, da v ZD Ljubljana višji obseg ne posega v obseg sredstev za redno delovno uspešnost javnih uslužbencev in da so sredstva za ta namen zagotovljena, so s tem izpolnjeni pogoji za določitev obsega 5 % letnih sredstev za osnovne plače.

V skladu z Uredbo se direktorjem del plače za delovno uspešnost izplačuje enkrat letno na podlagi poslovnega poročila in sicer za delovno uspešnost v preteklem letu.

Na podlagi 3. odst. 7. člena Uredbe mora organ, pristojen za imenovanje direktorja, pri odločanju o višini dela plače za redno delovno uspešnost pridobiti soglasje ustanovitelja in soglasje pristojnega ministra.

Skladno z 8. čl. Pravilnika višino dela plače za delovno uspešnost določi svet zavoda, ob predhodnem soglasju ustanovitelja in ministra, pristojnega za zdravje.

Pri določanju višine redne delovne uspešnosti direktorja se upošteva poslovno poročilo zavoda in ovrednotijo merila, določena s Pravilnikom. V skladu z 2. čl. Pravilnika se pri določanju višine dela plače za delovno uspešnost direktorjev oseb javnega prava s področja zdravja upoštevajo naslednja merila:

- 1. poslovna uspešnost zavoda: do 35 %,**
- 2. strokovnost, kakovost in varnost izvajanja javne zdravstvene službe: do 30 %,**
- 3. razvojna naravnost zavoda: do 35 %.**

V skladu s 1. odst. 6. čl. Pravilnika delovna uspešnost direktorju ne pripada, če je katero od meril iz 2. čl. Pravilnika ovrednoteno z 0 %.

V skladu z 2. odst. 6. čl. Pravilnika se višina plače za delovno uspešnost določi tako, da se seštevek doseženih odstotkov na podlagi ovrednotenih meril pomnoži z višino dveh osnovnih plač direktorja za december preteklega leta.

Delovna uspešnost se določi na podlagi izpolnjevanja meril v naslednji višini:

1. Vrednotenje poslovne uspešnosti (do 35 %):

- a) gospodarno poslovanje zavoda, izkazano z letnim poslovnim poročilom in merjeno s celotnimi prihodki in celotnimi odhodki, pri čemer je dosežen kazalec 1 in več, oziroma dosežen kazalec manj kot 1 in izkazano v bilanci stanja uravnoteženo poslovanje oziroma presežek prihodkov nad odhodki - 20 %

Celotni prihodki 99.892.846 EUR / celotni odhodki 99.232.180 EUR = 1,0067 (vrednost kazalnika gospodarnosti za leto 2021).

Po tem kriteriju je dosežena ocena 20 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, Tabela 56: Finančni kazalniki, stran 152.

- b) usklajenost realiziranega programa javne zdravstvene službe s finančnim načrtom zavoda in določbami splošnega dogovora - 15 %

S Finančnim načrtom 2021 je bilo načrtovano, da bo na organizacijo dela in doseganje realizacije programov tudi v letu 2021 vplivala epidemija koronavirusa. Tako je bilo poleg izvajanja obstoječih programov, načrtovano tudi nadaljnje izvajanje dejavnosti, povezanih z epidemijo.

Vpliv epidemije Covid-19 na izvajanje programov v letu 2021, ko je bilo zaradi zagotavljanja vseh epidemioloških ukrepov potrebno prilagoditi procese dela ter dodatno zagotavljati delo na t. i. Covid deloviščih skozi celotno leto 2021, ne samo za področje MOL-a in primestnih občin, temveč za širše področje Ljubljane z okolico:

- vstopna točka za odvzem PCR brisov na SARS-CoV-2 pri simptomatskih osebah, v sklopu katere smo v 2021 izvedli 187.466 brisov nazofarinksa na PCR,

- množična presejalna testiranja s hitrimi antigenskimi testi (HAGT) za zaposlene v vzgoji in izobraževanju in ostali kritični infrastrukturi ter množična presejalna testiranja s HAGT splošne populacije,
- cepilni center, kjer smo tekom leta 2021 izvedli preko 366.000 cepljenj v sklopu množičnega cepljenja proti Covid-19, z največjimi dnevnimi obremenitvami preko 4.000 cepljenj dnevno in v delo katerega je bilo dnevno vključenih tudi preko 100 oseb,
- Covid ambulanta: z vidika preprečevanja širjenja okužbe Covid-19, tako med pacienti kot med zdravstvenimi delavci, je v 2021 potekala ločena obravnava kužnih oz. potencialno kužnih bolnikov v Covid ambulanti za odrasle in otroke ter za nujna zobozdravstvena stanja,
- kader na vseh: vstop v ZD Ljubljana je bil razen v primeru nujnih stanj, omejen na osebe, ki so bili naročene na pregled oziroma preiskave, prav tako se je na vseh, skladno z vladnimi odloki, preverjal PCT pogoj.

Doseganje realizacije programov, pogodbeno dogovorjenih z ZZZS, z vplivom epidemije in ostalih objektivnih razlogov na doseganje realizacije, npr. odsotnosti, je podano v nadaljevanju.

- **V zdravstvenem varstvu odraslih** je bil program, glede na neznižan plan 27.488 količnikov na tim, realiziran z indeksom 98. Ob upoštevanju znižanega normativa količnikov 13.000 količnikov na tim, kot je program plačan s strani ZZZS, je bila realizacija plana količnikov iz obiskov 100 %-na.
- V dejavnosti **splošne ambulate v socialnovarstvenih zavodih (DSO)** je bil program realiziran 17,0 % nad načrtovanim obsegom.
- **V zdravstvenem varstvu predšolskih otrok in zdravstvenem varstvu šolskih otrok** je bil program realiziran z indeksom 64,8. Ker za dejavnost otroškega in šolskega dispanzerja veljajo enaka določila za plačilo programa, kot za dejavnost splošnih ambulant, t.j. plačilo pri doseganju 13.000 količnikov iz obiskov na tim, je bil program realiziran 100 %-no.
- **Preventiva v otroškem in šolskem dispanzerju** je bila realizirana z indeksom 115,8. ZZZS plača celotno realizacijo.
- **V zdravstvenem varstvu žensk** je bil program, skupaj v kurativi in preventivi, realiziran z indeksom 75,4. Plan količnikov iz obiskov v kurativi je bil realiziran z indeksom 75,2. Ob upoštevanju znižanega plana 15.000 količnikov iz obiskov (preventiva in kurativa skupaj) na tim, je bil program realiziran 100 %-no.
Plan preventive v dispanzerju za ženske je bil realiziran z indeksom 80,7, kar v primerjavi s ciljnim normativom, ki je 70 %, pomeni, da je bila preventiva realizirana 100 %-no.
- **Fizioterapija:** v fizioterapiji je bil program v utežeh realiziran z indeksom 93,6, specialnih fizioterapevtskih (Fth) obravnav pa 130,4.
V enoti Center je bila realizacija fizioterapije 95,0 %, specialnih Fth obravnav ne izvajajo. V preteklem letu so fizioterapevti ves čas sodelovali na Vstopni točki, 4-5 dni v mesecu, kar je na letni ravni 50-55 dni za celotno dejavnost. 9. 3. 2021 so imeli kadrovske menjave - nadomeščanje bolniške in porodniškega dopusta, zaposlili so novega fizioterapevta, ki takoj ni mogel doseči polnega programa. Upoštevanje epidemioloških ukrepov je pomenilo obravnavo nekaj primerov manj dnevno. Bolniške odsotnosti fizioterapevtov so terjale preko 60 dni odsotnosti. Kljub vsemu pa imajo še vedno najkrajšo čakalno dobo na nivoju ZDL za obravnavo pacientov pod stopnjo nujnosti zelo hitro, ki so obravnave najbolj potrebni.

V enoti Šiška je bil indeks doseganja realizacija programa v utežeh 84,4, specialnih Fth obravnav pa 165,3. Razlog nedoseganja programa v utežeh je bil odhod fizioterapevtke in uvajanje novo zaposlene ter odpadli in posledično nerealizirani termini (Covid).

V enoti Vič-Rudnik je bil indeks doseganja realizacije programa v utežeh 76,9, specialnih Fth obravnav pa 102,0. Razlogi nedoseganja programa v utežeh:

- Bolniške in ostale odsotnosti: v letu 2021 so imeli 60 dni bolniških odsotnosti, 11 dni očetovskega dopusta in 50 dni nege ali varstva otrok zaradi višje sile, skupaj več kot 120 dni odsotnosti. V letu 2021 je bilo na fizioterapevta 261 delovnih dni, za 6,5 fizioterapevtov je to 1.696 skupnih delovnih dni, odsotnosti so tako predstavljale 7 % od vseh delovnih dni.
- Dodatno delo v administraciji zaradi epidemiološke situacije, zaradi katere je prišlo do dodatnega dela z vprašalniki, seznamami, klici, maili, odpovedmi, prenaročanji.
- Odpovedi pacientov brez opravičil oz. zaradi opravičljivih razlogov, npr. slabega počutja: največja težava pri nedoseganju normativa so bile odpovedi pacientov v zadnjem trenutku, ko na odpovedan termin niso mogli naročiti drugega pacienta. Vsak dan so bile odpovedi vsaj 2-3 pacientov. V kolikor so pacienti glede odpovedi sporočili vsaj en dan prej, so lahko zaradi sistema naročanja preko čakalne vrste, klicali naslednje paciente in si s tem zagotovili polne termine. V kolikor pa so bile odpovedi za isti dan, pa terminov niso mogli zapolniti. V najboljšem primeru sta bili na dan vsaj 2 odpovedi, ki jih niso mogli nadomestiti z drugimi pacienti. 261 delovnih dni x 2 odpovedi = 522 odpovedi oz. obiskov letno. 522 obiskov predstavlja približno 70 zaključenih pacientov (7,5 terapij na obravnavo). Posamezen tim mora za realizacijo normativa (samo za navadne terapije, brez specialnih) obravnavati 1.859 pacientov, 70 pacientov pa predstavlja približno 4 %-ni izpad.
- Delo na ostalih deloviščih: brisi, cepilni center, testiranje, delo na vhodu
- V prvi polovici leta so na drugih deloviščih večinoma delali v nadurah, v drugi polovici leta pa so na drugih deloviščih delali tudi v času rednega dela. Čez celotno leto 2021 so v času rednega delovnega časa 360 ur delali na drugih deloviščih, kar predstavlja 3 % celotnih delovnih ur celotnega tima.
- Omejitve glede na epidemiološko situacijo: tekom leta so se pogoji glede epidemiološke situacije ves čas spreminjali. Nekaj časa so zmanjšali število pacientov, ves čas pa je bilo potrebno prezračevanje in razkuževanje prostorov.

V enoti Šentvid realizacija ni bila dosežena zaradi bolniških odsotnosti ter dela ene fizioterapevtke s skrajšanim delovnim časom.

- **Patronaža in nega na domu:** realizacija programa patronaže in nege na domu je bila dosežena z indeksom 97,9.

V enoti Bežigrad je bila realizacija 98,5 %. Realizacija ni bila dosežena, ker je bila ena zaposlena celo leto 2021 v stalni ekipi cepilnega centra, dva meseca pa je bila v cepilni center razporejena tudi druga zaposlena. Od več bolniških odsotnosti so imeli tudi daljšo, pet mesečno bolniško odsotnost.

V enoti Moste-Polje kot glavni razlog nedoseganja navajajo nekaj daljših bolniških odsotnosti zaposlenih, ki se jih ni nadomeščalo. Delovni procesi so bili nekoliko upočasnjeni ob uvajanju dveh novo zaposlenih za nadomeščanje porodniške odsotnosti, kar je privedlo do nekoliko nižje realizacije.

V enoti Vič-Rudnik je bil razlog nedoseganja odsotnost 2 DMS, ene celo leto, druge 6 mesecev (premeščena v cepilni center).

V enoti Šentvid so imeli v patronaži daljše obdobje več bolniških staležev.

- **CDZ in klinična psihologija:** realizacija programa CDZ oz. MHO in Klinične psihologije je bila 5 dosežena z indeksom 65,0.
 V enoti Bežigrad je bila realizacija Centra za duševno zdravje 74,3 in klinična psihologija 70,6, skupaj 72,8. Razlog slabe realizacije klinične psihologije je v bolniški odsotnosti in negi zaposlene klinične psihologinje, ki poroča tudi o velikem številu odpovedi otrok zaradi obolevnosti oz. karanten ob epidemiji Covida-19. V MHO pa nimajo zasedenega 0,5 programa specialnega pedagoga, logopedinjo so uspeli zaposliti konec junija 2021.
 V enoti Center je bila realizacija v Centru za duševno zdravje 58,8 in klinični psihologiji 76,4, skupaj 62,9. Storitve v Centru za duševno zdravje otrok in mladine - Center, za obdobje od januarja 2021 do decembra 2021, niso bile realizirane zaradi naslednjih razlogov:
 - Nezmožnost beleženja določenih storitev, ki jih po Zeleni knjigi psiholog brez specializacije ne sme beležiti, za obravnavo posameznih pacientov pa so nujno potrebne (npr. pisanje psiholoških poročil, izvajanje vedenjsko kognitivne terapije, terensko delo itd.). Psiholog pri polni ordinaciji in pri 6-mesečni čakalni dobi ne more doseči storitev, saj navedenih storitev ne more beležiti, čeprav jih opravlja.
 - Odsotnosti: psihologinja je koristila varstvo otroka zaradi višje sile. Spec. klin. psihologije dela krajši delovni čas zaradi starševstva, zato dosega 20 % manj storitev. Koristila je tudi varstvo otroka zaradi višje sile. Specialna pedagoginja je koristila krajši delovni čas zaradi starševstva do junija 2021 in koristila varstvo otroka zaradi višje sile. Logopedinja je bila odsotna zaradi bolniškega, nato porodniškega dopusta. Druga logopedinja je bila na porodniškem dopustu od 2. 9. 2021. Specialna pedagoginja je imela dolgotrajno bolniško od 2. 9. do 7. 12. 2021, decembra je delala po 4 ure, 4 ure bolniška.
 V enoti Moste – Polje je poleg Covid razlogov, razlog za nedoseganje ciljev realizacije v CDZ, da nimajo zaposlene klinične psihologinje, le psihologinjo brez specializacije, kar vpliva na storitve, ki jih izvaja in lahko obračunava.
 V enoti Šiška je bil program CDZ realiziran 2,8 % nad planom, programa klinične psihologije v tej enoti ne izvajajo.
 V enoti Vič-Rudnik je razlog nedoseganja realizacije v CDZ, da imajo 0,5 programa specialnega pedagoga nezasedenega, poleg tega pa je bila logopedinja 5 mesecev na bolniški odsotnosti, na razpis za nadomeščanje se ni javil nihče. Za klinično psihologijo so razlogi nedoseganja:
 - točkovni normativ je nerealno visok,
 - odsotnosti zaradi dodatnih delovnih obveznosti niso omogočale dela preko ambulantnega časa, ki ga je klinična psihologinja delala vedno prej,
 - bolniški stalež zaradi Covida-19,
 - večja odsotnost zaradi izobraževanj kot prejšnja leta (tujina, zunanji financer).
- V dejavnosti **antikoagulantne ambulate** je bila realizacija programa 72,6 (indeks). V enoti Bežigrad je bila realizacija 78,1. Pojasnilo: število oseb, vodenih v ambulantni, se povečuje, a pada število obiskov v ambulantni. Razlog je v drugačnem zdravljenju. Osebe, ki prejemajo NOAK (novejši oralni antikoagulantni), potrebujejo pregled okvirno enkrat letno, osebe na starejšem zdravljenju z varfarinom pa enkrat mesečno. Sprememba zdravljenja je sledila trudu, da v času epidemije Covid-19 čim bolj omejimo prihode bolnikov v ZD in s tem širjenje virusa. Z menjavo zdravljenja smo to tudi dosegli.
 V enoti Center je bila realizacija Antikoagulantne ambulate 64,7. Pojasnilo: z vidika zmanjšanja tveganja za širjenje covid-19 so zmanjšali pogostnost števila kontrol (predvsem pri pacientih, ki jemljejo NOAK). Ambulanta tudi ni polna, zato je število obravnav manjše, po dogovoru s Polikliniko pa v ambulanto enote Center že napotujejo povečano število pacientov, ki jemljejo NOAK. V enoti Šiška je razlog nedoseganja odhod ene od zdravnic, ki je opravljala antikoagulantno dejavnost in manjši obseg obiskov zaradi Covid-a.

- V **medicini dela** je realizacija v točkah presegla načrtovani obseg za 2,5 %. Pri tem je bil plan točk, glede na preteklo leto, povečan za 27,5 %. V primerjavi s preteklim letom je bil realizirani obseg točk večji za 20,0 %.
- V **kardiologiji** je bil pogodbeno dogovorjeni obseg programa z ZZS realiziran 16,4 % nad planom.
- Program **pulmologije z RTG** je bil realiziran z indeksom 23,4. Od upokojitve pulmologa v enoti Vič-Rudnik 1,00 programa od 31. 7. 2021 nismo izvajali. Odhoda pulmologa nismo uspeli nadomestiti. Razlogi za slabšo realizacijo so tudi v tem, da je pulmološka ambulanta vezana na napotitev s strani družinskih zdravnikov, teh je bilo manj. Realizacija programa pulmologije z RTG vključuje realizacijo pulmološke ambulante in pulmološkega rentgena oz. radiološkega inženirja, ki pa jih pri delu običajne ambulante ni možno realizirati. V teku je dogovor o prenosu 1,00 programa na Kliniko Golnik.
- **ORL**: program v obsegu 2,00 timov se izvaja v enoti Center, realizacija je bila 98,7, kar je 1,3 % pod planom. Vzroki za nedoseganje:
 - odpovedi pacientov zaradi epidemiološke situacije,
 - ena ORL ambulanta dela 4 dni na teden, kandidata za nadomeščanje za en dan v tednu (srede) še iščejo.
- **Okulistika**: realizacija programa je bila 95,8 (indeks).
 V enoti Bežigrad je bila realizacija 78,0 %. Nedoseganje pojasnjujejo z: ambulanta funkcionira brez OCT aparata, nujne paciente se napotuje v enoto Vič. Prav tako se sladkorne bolnike na presejanje diabetične retinopatije (VZS) vodi na Očesni kliniki oz. Vrazovem trgu, ki sta v ljubljanski regiji določena za regionalna centra presejanja diabetične retinopatije in vodita register sladkornih bolnikov z očesnim zapletom. Ambulanta je sicer uspela opraviti največ prvih pregledov v specialistični okulistični dejavnosti med vsemi enotami ZDL.
 V enoti Center je bil program realiziran 0,6 % nad planom, v enoti Vič-Rudnik pa 10,2 % nad planom.
- **Pedopsihiatrija**: vzrok za nedoseganje je upokožitev izvajalke, ki ni bila nadomeščena z novo zaposlitvijo, ker na razpis ni bilo prijav. Pogodbeno sodelovanje s pedopsihiatrinjo je bilo zaradi Covida v manjšem obsegu. Zaposlenega imamo specializanta, ki je predviden za ZD Ljubljana, vendar je v začetni fazi specializacije.
- **Program rentgena - RTG** je bil realiziran z indeksom 120,1. Plan 2021 je bil določen glede na realizacijo v letu 2020. Realizacija je bila za 20,6 % višja v primerjavi s preteklim letom.
- V dejavnosti **ultrazvoka - UZ** je bila realizacija programa nad načrtovanim obsegom za 27,6 %. Plan za leto 2021 je bil določen glede na realizacijo v letu 2020. Obseg realizacije v primerjavi s preteklim letom je bil višji za 27,5 %.
- V dejavnosti **mamografije** je bil program realiziran 3,7 % nad načrtovanim obsegom. Plan 2021 je bil določen glede na realizacijo v letu 2020. Obseg realizacije je bil za 33,2 % večji kot v preteklem letu.
- V dejavnosti **ambulance za bolezni dojke** je bil program realiziran 27,7 % nad načrtovanim obsegom. Plan 2021 je bil določen glede na realizacijo v letu 2020. Obseg realizacije je bil za 30,7 % večji kot v preteklem letu.

- **Fizioterapija:** zaradi daljše bolniške odsotnosti zdravnice programa nismo izvajali.
- Program **diabetologije** je bil realiziran 2,3 % nad planom. V primerjavi s preteklim letom je bil obseg realizacije za 19,0 % večji. ZZZS plača preseganje točk nad planom (do 10 %)
- Program **diabetologije** je bil realiziran 2,3 % nad planom. V primerjavi s preteklim letom je bil obseg realizacije za 19,0 % večji. ZZZS plača preseganje točk nad planom (do 10 %)
- **Zobozdravstvo za odrasle:** program je bil realiziran z indeksom 84,5. Glede na preteklo leto je bila realizacija višja za 22,2 %.
 V enoti Bežigrad je bila realizacija v Zobozdravstvenem varstvu odraslih 89,4 %. Realizacija je bila slabša zaradi celoletne odsotnosti zobozdravnice (porodniški dopust). Njeno odsotnost je sicer nadomestila druga zobozdravnica, ki pa je začetnica na odraslem zobozdravstvu in je v glavnem opravljala konzervativne storitve, ki prinašajo manj točk in časovno trajajo dalj časa. Protetičnih storitev ni opravljala. Zadnje tretjino leta je bila bolniško odsotna še druga zobozdravnica.
 V dejavnosti zobozdravstva odraslih v enoti Center se že od začetka epidemije spopadajo s kadrovsko podhranjenostjo, kar se odraža tudi na skupni slabši realizaciji. Že v začetku leta 2020 sta, preventivno zaradi nosečnosti in s tem povezanimi riziki ob okužbi s Covid-19, prenehali delati dve sodelavki, katerih porodniški stalež se bo zaradi tega razvil praktično na dve leti. Dva zobozdravnika sta delala le 3 x tedensko. Oba imata tudi majhne otroke, kar se je zaradi številnih karanten in šolanja na domu še dodatno odražalo na realizaciji.
 V enoti Moste-Polje je v največjem delu izpad realizacije posledica epidemioloških razmer in (v času epidemije) nekoliko spremenjenega načina dela z (v povprečju) manjšim številom obravnavanih pacientov. V primerjavi s preteklimi leti je bilo tudi veliko nepričakovanih odpovedi terminov s strani pacientov oz. so bili pogosto primeri, ko pacienti sploh niso prišli na določen termin in tega niso predhodno sporočili. V določenih obdobjih je bilo nekaj odsotnosti, ki se jih ni takoj nadomeščalo. Bilo je tudi nekaj novih zaposlitev – pri novozaposlenih je nekaj mesecev po pričetku dela zaradi različnih dejavnikov doseganje realizacije problematično. Del nedoseganja realizacije je že konstantno na račun slabega točkovanja določenih storitev s strani zavarovalnice, kar pa je težava na državni ravni.
 V enoti Vič-Rudnik nedoseganje pojasnjujejo z:
 - Covid protokoli pri delu v zobni ambulanti,
 - 80 delovnih dni odsotnosti zobozdravnikov zaradi bolniške odsotnosti, nega, koriščenja višje sile, karantene, kar skupaj predstavlja skoraj 4-mesečni izpad oz. 1/3 letnega programa,
 - mlada zobozdravnica začetnica (prva zaposlitev v decembru 2020) s 55 % realizacijo,
 - starejša zobozdravnica dosega 65 %-no realizacijo, kar je na ravni njene realizacije iz preteklih let - kljub pogovorom se realizacija pri njej ne popravlja,
 - kadrovske menjave pri zobozdravnikih (odpoved zobozdravnika s koncem maja ter upokožitev zobozdravnice konec septembra),
 - kadrovske menjave pri sestrah (odpoved, porodniška) ter bolniške odsotnosti sester, pri čemer prihaja do številnih menjav in uvajanj v novih ambulantah,
 - delo zobozdravnikov na drugih deloviščih (brisi HAGT mobilni tim, VT, cepilni center) v okviru rednega delovnega časa.
 V enoti Šentvid realizacija zobozdravstva za odrasle ni bila dosežena, ker imajo vse zobozdravnice majhne otroke, koristile so veliko odsotnosti zaradi višje sile, imele so veliko bolniških odsotnosti. Protetična dela niso bila realizirana, ker starejši pacienti niso želeli priti zaradi Covida.

- **Mladinsko zobozdravstvo:** v mladinskem zobozdravstvu je bila realizacija programa dosežena z indeksom 97,8. V primerjavi s preteklim letom je bila realizacija višja za 18,7 %. V enoti Bežigrad je bila realizacija v Zobozdravstvenem varstvu otrok in mladine 92,4. Pojasnilo: 5 od 8 zobozdravnic na teh deloviščih ima majhne otroke in so koristile odsotnost zaradi višje sile - varstva otrok oz. so bile veliko odsotne zaradi nege. V Zobozdravstvu otrok in mladine v enoti Center je bila realizacija 95,4 %. Realizacija do 19 let je bila dosežena, celo malenkost presežena. Primanjkljaj pa je v deležu realizacije, ki je predviden za zobotehnični laboratorij in ga ambulate že več let ne dosegajo, ker ni potrebe za tak delež zobotehničnega laboratorija. Vse storitve, ki jih določene ambulate opravijo pri pacientih, starejših od 19 let (tudi do 20 %), pa se štejejo pri realizaciji v zobozdravstvu za odrasle.
Realizacija v zobozdravstvenem varstvu mladine v enoti Vič Rudnik je bila 99,5 %. Razlogi:
 - Covid protokoli pri delu v zobni ambulanti,
 - odsotnosti zobozdravnikov zaradi razlogov, kot so bolniška odsotnost, nega, koriščenje višje sile, karantena,
 - kadrovske menjave pri zobozdravnikih, porodniška,
 - kadrovske menjave pri sestrah (odpoved, porodniška) ter bolniške odsotnosti sester, pri čemer prihaja do številnih menjav in uvajanj v novih ambulantah,
 - delo zobozdravnikov na drugih deloviščih (brisi HAGT mobilni tim, VT, cepilni center) v okviru rednega delovnega časa.
- **Ortodontija:** v ortodontiji je bila realizacija programa 92,8 %. V primerjavi s preteklim letom je bila realizacija višja za 3,6 %. Vzroki za nedoseganje: v enoti Šiška je razlog odhod izvajalke iz ZDL, ki kljub razpisom še ni nadomeščen, ker na razpis ni prijave.
V enoti Moste-Polje je 1,00 program, izvajalka pa dela polovični delovni čas.
V enoti Vič-Rudnik so razlogi v daljši bolniški odsotnosti izvajalke (od 18.03.2021 do 11. 06 2021), po vrnitvi pa je delala polovični čas do 24.06.2021. Imeli so tudi probleme z asistentkami (odsotnost, menjava asistentke, nekaj časa brez asistentke). Normativ za ordinacijo je bil kljub temu dosežen, ni bil pa realiziran normativ za program ortodontije kot celoto (izpad pri zobotehničnih storitvah). Veliko pacientov je tudi odpovedovalo termine zaradi Covida.
- **Pedontologija:** program pedontologije je bil realiziran z indeksom 90,1. V primerjavi s preteklim letom je bila realizacija višja za 23,6 %. Vzroki za nedoseganje: v enoti Šiška so neustrezni pogoji, vendar se z ureditvijo nove ambulate pričakuje, da bo ta vzrok odpravljen. Ostali vzroki so tudi pogosta odsotnost na dogovorjene termine, zato pedontologinji predvidevata več vabljenih in opomnike.
- **Parodontologija:** program parodontologije je bil realiziran z indeksom 47,9.
V enoti Bežigrad so po zaključeni specializaciji z junijem 2020 zaposlili specialistko parodontologije, ki je dosegla realizacijo 95,9 %-no. Zobozdravnica specialistka je bila odsotna več tednov zaradi bolniške odsotnosti oz. nege otrok. Odsotna je bila tudi zaradi višje sile in karanten (zaprte šole, pouk na daljavo, okužbe v vrtcu in šoli).
V ambulanti se soočajo tudi z odpovedjo terminov tik pred zdajci, kljub dejstvu, da se paciente kliče pred predvidenim terminom pregleda. Glede na pravila ZZS je potrebno paciente po vrsti jemati iz čakalne vrste in na kratek rok odpovedane termine niso uspeli vedno zapolniti.
Z zunanjimi pogodbenimi izvajalci, s katerimi smo izvajali program v enoti Moste-Polje, ne sodelujemo več, ker niso želeli podaljšanja pogodbe. Zato v enoti Moste-Polje program ostaja nerealiziran. Predvideno je delno prestrukturiranje programa parodontologije v pedontologijo.
- **Stomatološka protetika:** program stomatološke protetike je bil realiziran z indeksom 78,2.

V enoti Bežigrad je bila zobozdravnica specialistka v letu 2021 odsotna zaradi porodniškega dopusta. Njeno odsotnost so pokrivali z dvema zunanijima sodelavcema, v prvi polovici leta z eno specialistko, nato pa v drugi polovici leta z drugim specialistom, ki je sodeloval le enkrat tedensko.

- Referenčne ambulate v ADM

Vzroki za nedoseganje: v vseh enotah realizacija ni dosežena, ker je bil kader preusmerjen na deloviščih za potrebe Covida (vstopna točka, cepljenje), v nekaterih enotah tudi v ambulate ADM zaradi pomanjkanja medicinskih sester.

- V dejavnosti **razvojnih ambulant** z vključenim centrom za zgodnjo obravnavo, ki je financirana v pavšalu, je bil program realiziran.

- **Zdravstvenovzgojni centri – ZVC:** realizacija plana ZV delavnic je bila dosežena z indeksom 31,6, pavšala zdravstvene vzgoje 24,2 %, kar je 80 %-no plačilo, zobozdravstvene vzgoje pa 11,8 %, kar pomeni 23,6 %-no plačilo (dvakratnik realizacije).

Vzroki za nedoseganje:

- dejavnost preventivnih programov in delavnic ZVC se je ob nastopu 2. vala epidemije prekinila in se ni sprostila do konca maja 2021, ponovno se je to zgodilo še v sredini novembra ob 4. valu, ko se je dejavnost prekinila še za dodatne 4 tedne,
- zaposleni v ZVC so bili skozi celotno leto razporejeni na delovišča, povezana s Covidom-19: v Cepilni center na Gospodarskem razstavišču (GR) in na Metelkovi, odvzem brisov na GR in drive-in na Metelkovi, Stožice in Stanežiče, ter pred Mestno hišo,
- kadri iz ZVC-ja so bili razporejeni tudi v rdečo cono na SNMP in za nadomeščanje v drugih dejavnosti, zaradi izpada zaposlenih (bolniški stalež, varstvo otrok, karantena),
- razlog za nerealiziran program so bile tudi odpovedi pacientov zaradi okužb in neizpolnjevanja PCR pogoja, ki je pogoj za obisk delavnic,
- premalo napotitev v ZVC,
- odpovedi vrtcev in šol zaradi karanten,
- v enoti Vič-Rudnik so imeli dolgotrajno bolniško ene izvajalke ter nekaj mesecev nezasedeno delovno mesto po odhodu kadra,
- v enoti Center so bili tudi brez ustreznega prostora za izvedbo delavnic na področju gibanja (v telovadnici enote Center deluje Cepilni center).

V letu 2021 je bilo izvajanje programov prilagojeno epidemiološki situaciji, ko je bilo za obvladovanje epidemije, poleg obstoječih programov, nujno potrebno izvajanje dejavnosti na Covid deloviščih, kar je bilo načrtovano s Finančnim načrtom. Realizacija programa javne zdravstvene službe je bila v okviru načrtovanega obsega in je s tem usklajena s Finančnim načrtom.

Merilo poslovne uspešnosti je po obeh kriterijih iz točke 1 doseženo v višini 35 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, 1.7 Vplivi epidemije koronavirusa (COVID-19) na organizacijo dela s strokovnega vidika, str. 31-32, 5.1 Realizacija programov, str. 126-143, Tabela 39: Realizacija programov v letu 2021 (realizacija/plan), stran 147-148, 10 Pojasnila na področjih, kjer zastavljeni cilji niso bili doseženi, stran 157-164.

2. Vrednotenje strokovnosti, kakovosti in varnosti izvajanja javne zdravstvene službe (do 30 %):

- a) vpeljan sistem kakovosti dela in poslovanja zavoda – 10 %

Sistem vodenja kakovosti (standard kakovosti ISO 9001:2008/2015, EN 15224:2016, certifikat Družini prijazna organizacija, CAF)

Sistem vodenja kakovosti obsega poročilo Službe za razvoj kakovosti in predstavlja prizadevanja vseh zaposlenih za izboljšanje kakovosti in varnosti obravnave uporabnikov naših storitev in delovnega okolja za zaposlene.

Tudi področje kakovosti in varnosti je zaznamovala epidemija, ki je od nas zahtevala prilagoditve na področju izobraževanja, organizacije sestankov, organizacije novih delovišč z novimi vsebinami dela in na področju varovanja zdravja tako zaposlenih. Kljub vsemu naštetemu, smo uspeli realizirati večino zastavljenih ciljev na področju kakovosti.

S sistemom kakovosti sistematično seznanjamo tudi vse novo zaposlene v sklopu uvodnega seminarja na Upravi.

Od 20. do 22. oktobra 2021 smo organizirali Dneve kakovosti za vodje posameznih služb, ki so potekali pod geslom Kakovost so naši zaposleni. Namenjeni so bili vodjem Zdravstvenega varstva odraslih, Zdravstvenega varstva predšolskih otrok, Zdravstvenega varstva šolskih otrok in mladine ter SNMP. Izobraževanje je namenjeno pridobivanju novih znanj s poudarkom na komunikaciji, organizaciji dela, varnosti, učinkovitosti, odgovornosti in upravljanje lastnega časa. Dnevi kakovosti so bili posvečeni predvsem ozaveščanju o načelih kakovosti.

Prenovili smo IN 067 Varnostna tveganja in ukrepi v ZD Ljubljana. Opravljena je reocena tveganj na podlagi Registra neželenih dogodkov in dodana nova prepoznana tveganja.

Notranjo presojo sistema kakovosti smo izvedli v času od septembra do decembra 2021. Pred samo presojo smo izvedli izobraževanje notranjih presojevalcev, kjer smo obnovili najpomembnejša znanja s področja izvedbe presoj in pregledali vsebino predvidenih točk notranje presoje. Področja presoje za leto 2021 so razvidna v Letnem poročilu ZD Ljubljana za leto 2021, Tabela 1, str. 43.

Kljub nezavidljivi epidemiološki situaciji je presoja potekala v pozitivnem vzdušju in v predvidenem časovnem terminu. V okviru presoje je bilo ugotovljenih 7 dobrih praks, 17 neskladij in podanih 56 priporočil, ki jih je pregledala Komisija za kakovost in pripravila predlog poročila notranje presoje.

Zunanja presoja

Kljub epidemiološki situaciji, je bila meseca junija izvedena obnovitvena zunanja presoja standarda ISO 9001:2015 in EN 15224. Presoja je potekala dva dni, pod vodstvom Grmek Košnik Irene in šestih presojevalcev certifikacijske hiše SIQ. Med presojo sistema vodenja so presojevalci ugotovili 1 neskladnost, ki pa smo jo že med pripravo Poročila odpravili in podali 20 priporočil, ki po njihovem mnenju predstavljajo priložnosti za izboljševanje učinkovitosti sistema vodenja.

Trend števila neskladnosti ugotovljenih ob zunanjih presojah, od leta 2017 pa do leta 2021, je stabilen (med 2 in 0). Število podanih priporočil v letu 2021 je bilo 20, kar je v primerjavi s prejšnjimi tremi leti za cca. 13 % manj.

Družini prijazna organizacija (DPO)

Kot vsako leto poprej imajo zaposleni možnost koriščenja ukrepov v okviru certifikata Družini prijazna organizacija. Najbolje so zaposleni sprejeli ukrepe fleksibilnega delovnega časa, ukrepe za varovanje zdravja, ponudbo za prosti čas in pozornost zaposlenim ob pomembnih dogodkih.

Prav tako smo ugotavljali ali so zaposleni v letu 2021 prejeli čestitko (pisno, ustno ali elektronsko) od svojega vodje ob pomembnem dogodku (rojstni dan, okrogli jubilej, poroka, pomembni karierni dosežki, rojstvo otroka, upokojitve...). Od 262 podanih odgovorov jih je 52,3 % odgovorilo z ne, 46,6 % pa z da. 1,1 % vprašanih pa čestitke ni želelo oziroma je odklonilo.

Medgeneracijskega srečanja starih staršev in vnukov v vrtcih v letu 2021 se nihče od naših zaposlenih ni udeležil.

Komisija za kakovost

Realizirali smo večino planiranih aktivnosti. Kljub epidemiji smo uspeli izvesti Dneve kakovosti za vodje posameznih služb.

Komisije Strokovnega sveta ZD Ljubljana na področju kakovosti:

V letu 2021 so bile aktivnosti komisij Strokovnega sveta ZD Ljubljana usmerjene v pripravo vsebinskih predlogov in v nadaljnjo ureditev obstoječe dokumentacije ali sprejetje nove dokumentacije tako z vidika stroke kot glede na potrebe delovnega procesa, s ciljem standardizacije, racionalizacije in izboljšanja dela na področju dela posameznih komisij. Kljub epidemiji Covid-19 so komisije zastavljene cilje večinoma realizirale. Prav tako je bila realizirana večina zastavljenih kazalnikov kakovosti, ki so jih predhodno definirale komisije vsaka za svoje strokovno področje. Tudi trend kazalnikov kakovosti za obdobje 2017-2020 je z vidika doseženih rezultatov stabilen in v ciljnem območju.

Po tem kriteriju je dosežena ocena 10 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, točka 3.3.3 Zagotavljanje kakovosti, Sistem vodenja kakovosti (standard kakovosti ISO 9001:2008/2015, EN 15224:2016, certifikat Družini prijazna organizacija, CAF), stran 42-44, Komisija za kakovost, stran 45, Komisije Strokovnega sveta ZD Ljubljana na področju kakovosti, stran 45.

Opomba: Pregled kazalnikov kakovosti in zastavljenih ciljev po posameznih področjih je objavljen na intranetni strani ZDL.

b) dokumentirano preverjanje zadovoljstva zaposlenih in uporabnikov storitev zavoda – 10 %

Anketa o zadovoljstvu zaposlenih je bila izvedena v začetku leta 2022, pri čemer je bil anketni vprašalnik razposlan na 1.621 elektronskih naslovov. Do roka za oddajo je spletno anketo v celoti izpolnilo 892 (lansko leto 820) oseb. Zaposleni so v sklopu reševanja ankete odgovarjali tako na prvi - demografski del (4 vprašanja) kot na drugi del - strinjanje z navedenimi trditvami glede zadovoljstva na delovnem mestu (35 vprašanj). V drugem delu so pri 34-ih trditvah morali zaposleni označiti skladno z Likertovo lestvico stopnjo strinjanja z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo in ocena 5, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Pri analizi odgovorov in oblikovanju rezultatov smo nato ocene med 3 in 5 ocenili kot strinjanje, oceni 1 in 2 pa kot nestrinjanje. Pri zadnjem, 35. vprašanju pa so bili podani konkretni odgovori.

Glede na tematska področja Ankete o zadovoljstvu zaposlenih smo posamezna vprašanja razmejili v 6 ključnih skupin: Pripadnost ZD Ljubljana, Sodelovanje med zaposlenimi, Kakovostno opravljanje dela, Delovno mesto, Odnos z nadrejenim in Pretok informacij.

- Odgovori v sklopu skupine Pripadnost ZD Ljubljana kažejo, da so deleži pripadnosti zaposlenih nižji kot preteklo leto. V povprečju izkazujejo 84,7 % pripadnost, kar je za 6,6 % manj kot lansko leto (2020 91,3 %). Večinoma se strinjajo, da dobro poznajo vrednote ustanove (92,6 %), najmanj pa se strinjajo, da so del harmonične sredine (78,9 %).
- Sodelovanje med zaposlenimi kaže, da je delež zadovoljstva v primerjavi z letom 2020 rahlo manjši. V povprečju so v 90,9 % (2020 93,0 %) izrazili strinjanje z navedenimi trditvami v sklopu sodelovanja med zaposlenimi. Večinoma se strinjajo, da za sodelavce naredijo

- natanko tisto, kar ti od njih pričakujejo (98,3 %), najmanj pa se strinjajo, da si podatke in informacije v ustanovi izmenjujejo brez težav (81,4 %).
- Kakovostno opravljanje dela prikaže, da je delež zadovoljstva zaposlenih v primerjavi s preteklim letom nekoliko nižji. V povprečju v 80,2 % (2020 87,6 %) izražajo strinjanje s trditvami iz sklopa kakovostnega opravljanja dela. Večinoma se strinjajo (91,9 %), da večina zaposlenih v ustanovi delo opravlja kakovostno. Najmanj pa se strinjajo (67,5 %), da je kakovost izvedbe bolj pomembna od obsega opravljenih storitev ali rešenih zadev.
 - Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu kaže, da zaposleni v povprečju v 85,3 % (2020 90,6 %) izražajo strinjanje s trditvami iz sklopa zadovoljstvo na delovnem mestu. Najbolj se strinjajo (96,7 %) s trditvijo, da so jim delovne zadolžitve jasne, najmanj pa (76,6 %) s trditvijo, da jim je na delovnem mestu omogočena osebna rast in kariera.
 - Odnos z nadrejenimi kaže na to, da se zaposleni v povprečju v 86,5 % strinjajo z navedenimi trditvami (2020 91,3 %). Največ se jih strinja (93,3 %) s trditvijo, da vedo, kaj nadrejeni pričakujejo od njih, najmanj pa se jih strinja (78,6 %) s trditvijo, da so s strani nadrejenih pohvaljeni za dobro opravljeno delo.
 - Pretok informacij med zaposlenimi in vodstvom nam prikaže, da je delež zadovoljstva zaposlenih v primerjavi s preteklim letom nižji in sicer se zaposleni v povprečju v 80,6 % (v letu 2020 87,1 %) strinjajo s trditvami. S trditvijo, da so o dodatnih zadolžitvah na delovnem mestu dovolj zgodaj obveščeni se jih strinja 84,0 %, najmanj 77,5 % pa se jih strinja s trditvijo, da so pravočasno seznanjeni z odločitvami, ki jih sprejema vodstvo Uprave.

V letu 2021 je **spremljanje zadovoljstva pacientov** prav tako potekalo v okviru metodologije za ugotavljanje kakovosti poslovanja z uporabniki v javnem zdravstvu pod okriljem Ministrstva za zdravje. Vprašalnik je dostopen vsem uporabnikom zdravstvenih storitev tako preko portala zVem, kot na spletni strani ZD Ljubljana. Namen ankete o zadovoljstvu uporabnikov je ugotoviti, kakšno mnenje imajo uporabniki o delu zaposlenih, da bi lahko skladno z ugotovljenimi predlogi ustrezno organizirali delo ter izboljšali kakovost izvajanja zdravstvenih storitev. Izpolnjevanje vprašalnika je za uporabnike storitev prostovoljno in predstavlja individualno oceno njihovega zadovoljstva.

Preko portala zVem smo prejeli skupaj 118 izpolnjenih vprašalnikov o ugotavljanju kakovosti poslovanja z uporabniki v javnem zdravstvu. Glede na to da je bilo preko portala prejeto število vprašalnikov premajhno za relevantno statistično obdelavo podatkov, smo identične vprašalnike razdelili uporabnikom naših storitev na vseh ZD Ljubljana in sicer smo razdelili 2000 vprašalnikov, od tega je bilo vrnjenih in v celoti izpolnjenih 491. Anketiranje je potekalo v obdobju od oktobra do konca decembra. Celokupno smo tako prejeli 609 izpolnjenih vprašalnikov, zadovoljstvo pacientov glede na izbrane kriterije prikazuje Graf 10 v Letnem poročilu ZD Ljubljana za leto 2021, str. 49.

- Od vseh prejetih izpolnjenih vprašalnikov je 563 (88,8 %) oseb povedalo, da je bil obisk v zdravstveni ustanovi načrtovan, 47 (7,7 %) oseb pa je menilo, da je bil njihov obisk nenačrtovan, ostale osebe tega podatka niso navedle.
- Večino anket (64,5 %) so izpolnile predstavnice ženskega spola, 32,5 % predstavniki moškega spola, 3,0 % se jih pa ni opredelilo.
- V največjem deležu (39,4 %) so anketo izpolnile osebe stare med 25 in 44 let, sledila je starostna skupina oseb med 45 in 65 let (31,0 %), nato med 66 in 85 let (16 %), najmanj (1,6 %) pa osebe mlajše od 15 let.
- Glede na podatek o izobrazbi je med pacienti, ki so izpolnili anketo o zadovoljstvu, bilo največ oseb z dokončano srednjo šolo (30,4 %), sledili so tisti z dokončano višjo/visoko šolo in univerzitetni program (23,4 %) ter specializacija in magisterij (23,5 %), nato osebe s končano poklicno šolo (8,9 %), nato osebe z nazivom mag. znanosti ali z doktoratom (7,9 %).

%), najmanj pa oseb s poklicno šolo (4,3 %). 1,6 % vprašanih na zastavljeno vprašanje ni podalo odgovora.

- Pri zadnjem vprašanju glede pogostosti koriščenja zdravstvenih storitev je 268 (44,0 %) pacientov odgovorilo, da zdravstveno storitev koristi občasno ali nekajkrat na leto, skoraj enak delež (43,7 %) pacientov je odgovoril, da zdravstveno storitev koristijo redko oz. enkrat do dvakrat na leto, 55 oseb (9,0 %), pa je odgovorilo, da zdravstveno storitev koristi mesečno oz. pogosto. Le 1,0 % pacientov, ki so izpolnili anketo je odgovorilo, da zdravstveno storitev koristi zelo pogosto ali tedensko. 2,3 % oseb na zastavljeno vprašanje ni podalo odgovora.
- Na podlagi zbranih odgovorov je v povprečju 40,5 % pacientov, ki je izpolnilo anketo, izkazalo dobro mnenje o zaposlenih v ZD Ljubljana.
- Splošna ocena izvajalca z vidika pacientov na petstopenjski lestvici je bila v največji meri (64,9 %) ocenjena z odlično, sledila je ocena dobro (16,1 %), v nižjih deležih pa nižje ocene in sicer v najmanjšem (3,8 %) ocena slabo.

ZD Ljubljana je v letu 2021 prejel tudi **597 pohval**. Trend pohval se je od leta 2005 zviševal, vse do leta 2018, ko je dosegel najvišjo stopnjo. Leta 2020 pa je bilo prejetih najmanj pohval, kar lahko pripišemo epidemiološki situaciji, zaradi katere je bil dostop do zdravstvenih storitev omejen. V letu 2021 pa se je število pohval ponovno zvišalo, in sicer za 30,0 % v primerjavi z letom 2020. Glede na vsebino pohvale je najvišji odstotek pohval prejelo področje odnos osebja (28,9 %), temu so sledili strokovnost (18,6 %), kakovost dela (21,6 %) in organiziranost dela (18,6 %).

Po tem kriteriju je dosežena ocena 10 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, Spremljanje zadovoljstva zaposlenih, str. 45-48, Spremljanje zadovoljstva pacientov, stran 48-50, Analiza spremljanja pohval, stran 50-52.

c) Uveljavljeni predlogi izboljšav glede na rezultate preteklega leta - 10%

Realizacija strokovnega plana za leto 2021 se nanaša na uresničevanje izhodišč, določenih v Finančnem načrtu ZD Ljubljana za leto 2021, ki upoštevajo nenehno prilagajanje novo nastalim izzivom tako z vidika organizacije dela in procesov dela v okviru izvajanja osnovne zdravstvene dejavnosti, kakor tudi spremembam na področju uvajanja novih tehnologij in postopkov zdravljenja ter izvajanje zastavljenih dolgoročnih strokovnih ciljev.

Pri izvajanju svoje dejavnosti smo nenehno sledili potrebam in obvladovanju naraščajočih potreb po zdravstvenih storitvah zaradi vse hitrejšega razvoja medicinske znanosti, nujnosti uvajanja sodobnih tehnoloških postopkov in sodobnejših medicinskih materialov pri izvajanju storitev, sprememb v organizaciji zdravstvenega varstva, povečevanja stroškov v zdravstvu in s tem potrebe po racionalizaciji. Pozornost smo namenjali tudi izboljševanju in racionalizaciji delovanja, odprtosti institucije in usmerjenosti stroke v področje preventivne dejavnosti.

Strokovni svet ZD Ljubljana je v letu 2021 s svojimi 20. komisijami sledil uresničevanju dolgoročnih strokovnih ciljev v smeri standardizacije in racionalizacije postopkov po posameznih strokovnih področjih.

V okviru projekta SCUBY se je formirala **prva skupina usposobljenih oseb, ki nudijo laično podporo sladkornim bolnikom**.

V ZD Ljubljana so vzpostavljeni številni projekti izboljšav, med njimi se je v letu 2021 pričel izvajati projekt **Skupina za perspektivne kadre**, z izvedbo treningov vodenja za perspektivne kadre.

Po tem kriteriju je dosežena ocena 10 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, Doseganje strokovnih ciljev, str. 39, Realizacija strokovnega plana, str. 39, Strokovni svet ZD Ljubljana in njegove komisije, str. 41, Komisije Strokovnega sveta ZD Ljubljana na področju kakovosti, stran 45, Odnosi z zaposlenimi, str. 70 (treninki vodenja za perspektivne kadre), Odnosi z lokalno skupnostjo, str. 73 (prva skupina usposobljenih oseb, ki nudijo laično podporo sladkornim bolnikom).

Merilo strokovnosti, kakovosti in varnosti izvajanja javne zdravstvene službe je po vseh treh kriterijih iz točke 2 doseženo v višini 30 %.

3. Vrednotenje razvojne naravnosti zavoda (do 35 %):

a) Aktivno sodelovanje zavoda pri razvojnih, investicijskih ali mednarodnih projektih – 15 %

Osnovno zdravstveno dejavnost razvijamo skozi raziskovalne projekte, Simulacijski center in Mediacijski center.

V letu 2021 smo izvajali tri raziskovalne projekte, ki so namenjeni razvoju osnovne zdravstvene dejavnosti:

1. SCUBY (Povečanje obsega integriranega svežnja oskrbe za bolnike s sladkorno boleznijo in hipertenzijo za ranljive ljudi),
2. Projekt PaRIS: »Ocena izkušenj in izidov zdravstvene oskrbe pacientov s kroničnimi nenalezljivimi boleznimi v ambulantni družinske medicine v Sloveniji« (št. projekta V3-2102),
3. Razvoj algoritma za določanje genetskega tveganja na primarni ravni zdravstvenega varstva: novo orodje primarne preventive (L7 9414).

Inštitut za raziskave in razvoj osnovnega zdravstva - IRROZ

Inštitut za raziskave in razvoj osnovnega zdravstva (IRROZ) je bil formalno ustanovljen z namenom opravljanja znanstveno-raziskovalnega dela s področja medicinskih ved ter razvojne dejavnosti na področju osnovnega zdravstvenega varstva. IRROZ se ukvarja s 4 bistvenimi področji delovanja:

- raziskovanje/projekti;
- razvoj področja kakovosti;
- Simulacijski center in
- Mediacijski center.

Simulacijski center (SIM center)

V letu 2021 SIM center že sedmo leto nadaljuje svoje delovanje v okviru Inštituta za raziskave in razvoj osnovnega zdravstva. Glavni dejavnosti SIM centra sta izobraževanje in raziskovanje. SIM center je član naslednjih mednarodnih organizacij: SESAM (Society for Simulation in Europe); INACSL (International Nursing Association for Clinical Simulation and Learning); ASPE (Association of Standardized Patient Educators); Mobile Health Association.

Za izvajanje naštetih dejavnosti usposabljammo inštruktorje in predavatelje, ki so pri svojem delu inovativni, uporabljajo sodobne metode poučevanja (npr. simulacije, obogatena resničnost, učenje na daljavo, na problemih temelječe učenje) in raziskovanja. Število inštruktorjev v SIM

centru konec leta 2021 je 24, od tega 8 zdravnikov, 16 medicinskih sester. Sodelujemo tudi s tremi strokovnjaki, ki izvajajo program standardnega pacienta/uporabnika.

V preteklem letu se je v SIM centru izobraževalo 1888 udeležencev, od tega 1140 zunanjih udeležencev, ter 976 udeležencev iz ZD Ljubljana. S tem, ko izobražujemo kader iz ZD Ljubljana privarčujemo sredstva, ki so namenjena za izobraževanja. Za podobne vsebine bi sicer ZD Ljubljana moral plačati zunanjim izvajalcem mnogo višjo kotizacijo, tako pa tega ni potrebno ob tem, da je kakovost vsebin popolnoma primerljiva in nadzorovana. Z omenjenim načinom izobraževanja se prilagajamo potrebam zaposlenih in zavoda (ugotovitve neskladij presojo smiselno vključujemo v izobraževanja), ter zmanjšujemo nastajanje dodatnih stroškov.

Za zaposlene smo izvedli naslednje vsebine: Zdravstveno varstvo odraslih-obnovitveni tečaj rdeči alarm, Zdravstveno varstvo predšolskih in šolskih otrok in mladine-obnovitveni tečaj rdeči alarm, delavnica jemanja brisov in hišni obiski. V usposabljanje oskrbe vitalno ogroženega pacienta smo zajeli tudi ostale člane zdravstvenega tima skladno z letnim programom usposabljanja v SIM centru. Izvedli smo tudi obnovitveni tečaj »Triaža v PNMP«.

SIM center je nadaljeval s sodelovanju z Medicinsko fakulteto (Katedra za družinsko medicino-modul NMP za specializante družinske medicine), ter z vsemi ostalimi zdravstvenimi fakultetami v Sloveniji.

Svoje delo sproti evalviramo na podlagi postavljenih kazalnikov kakovosti:

- 91,2 % udeležencev (N=740) nas je ocenilo z odlično. Menimo, da je omenjen rezultat posledica individualnega pristopa pri izvajanju programov in uporaba sodobne opreme.
- Z inštruktorji SIM centra smo objavili 11 prispevkov (konference, simpoziji, zborniki).
- Dokumentiranih je bilo 141 intervencij rdečega alarma. V primeru in situ simulacije spremljamo tudi odzivni čas. V nobenem primeru ni bilo odstopanja v odzivnem času. Povprečni odzivni čas je bil 38,8 sekunde.

Mediacijski center ZD Ljubljana (MC)

Mediacijska svetovanja, pogovori, mediacije

Izvedenih je bilo 25 predmediacijskih srečanj, pogovorov in posvetov. Razlogi za srečanja so bile težave v medsebojnih odnosih med sodelavci, znotraj tima ali med vodjo in zaposlenimi ter med zdravstvenimi delavci in uporabniki zdravstvenih storitev. Številnim nesporazumom je botrovala epidemiološka situacija, ki je med zaposlene vnesla stisko in dodatne obremenitve. Izvedeni in zaključeni sta bili 2 mediaciji.

Izobraževanja

MC organizira redna usposabljanja z delavnicami o komunikacijskih veščinah, ki so osnovno orodje uspešnega dela z ljudmi, dobrega vodenja in kakovostnih medsebojnih odnosov. Z vsebinami o stresu, sprostitvenih tehnikah in zdravem načinu življenja pa prispeva k opolnomočenju zdravstvenih delavcev.

V letu 2021 je bila organizacija usposabljanj prilagojena epidemiološki situaciji. Delavnice so se v MC izvajale v manjših skupinah, nekatere pa na daljavo preko platforme Zoom.

Izvajalo se je 6 različnih izobraževalnih modulov, na katerih se je poučevalo s sodobnimi metodami, ki vključujejo filme, posnete scenarije, delavnice in simulacije. Udeleženci v teoriji predstavljena dejstva s simuliranim pacientom preizkusijo v praksi, pri čemer scenariji posnemajo njihovo realno okolje.

V preteklem letu se je na delavnicah usposabljal 270 udeležencev (376 leta 2020, 762 leta 2019, 379 leta 2018), od tega 38 zunanjih (25 leta 2020, 128 leta 2019, 9 leta 2018) in 270 udeležencev (351 leta 2020, 634 leta 2019, 370 leta 2018) iz ZD Ljubljana. Razloga za manjše število udeležencev sta bila manj izvedenih modulov in manjše skupine zaradi epidemije koronavirusa.

Delo evalviramo na osnovi postavljenih kazalnikov kakovosti. 90,0 % udeležencev nas je ocenilo z odlično oceno.

Odnosi z domačimi in tujimi institucijami na področju zdravstva

Vključujemo se v ugledne mednarodne organizacije na področju primarnega zdravstva, kakovosti in simulacij v zdravstvu, tako na nivoju zavoda kot posameznih zaposlenih.

Izvajali smo skupne projekte z različnimi zdravstvenimi in izobraževalnimi institucijami na področju zdravstva, tako domačimi kot tujimi. Nadaljevali smo z aktivnostmi štiriletnega mednarodnega projekta **SCUBY** – Povečanje obsega oskrbe za bolnike s sladkorno boleznijo in hipertenzijo (skupaj z Belgijo, Nizozemsko, Kambodžo).

Ker je tudi leto 2021 zaznamovalo delo v epidemioloških razmerah, je predsednik vlade Janez Skupaj z Medicinsko fakulteto Univerze v Ljubljani smo 12. februarja **organizirali 1. mednarodno znanstveno konferenco na primarni ravni** v Sloveniji (ISPC) z naslovom: »Interprofessional team work and quality in health care«. Konferenca je potekala v virtualni obliki in je bila osredotočena na medprofesionalno timsko delo in kakovost v zdravstvu. Namenjena je bila vsem strokovnjakom, vključenim v primarno zdravstveno oskrbo pa tudi izobraževalnemu kadru, ključnim mnenjskim oblikovalcem, neformalnim negovalcem in bolnikom. Sodelovali so številni domači in tuji ugledni strokovnjaki, pomembnost konference pa je prepoznala tudi WHO in se aktivno vključila v dogajanje.

Naši zaposleni so se aktivno udeleževali mednarodnih konferenc v tujini, ki so v letu 2021 potekale v virtualni obliki (EQUIP, WONCA, SESAM) ter s tem vzpostavili vidnejše povezovanje in sodelovanje s tujimi strokovnjaki primarnega zdravstva.

V lanskem letu smo zaradi epidemioloških razmer lahko sprejeli manj delegacij kot v predhodnih letih. V juniju nas je obiskala delegacija medicinskih sester iz Bosne in Hercegovine v okviru projekta »Krepitev zdravstvene nege v Bosni in Hercegovini – ProSes«.

V juliju pa smo gostili regionalnega direktorja Svetovne zdravstvene organizacije (SZO) za Evropo, dr. Hansa Henrija P. Klugeja. Skupaj s predsednikom republike, Borutom Pahorjem in ministrom za zdravje, Janezom Poklukarjem, je obiskal cepilni center na Gospodarskem razstavišču, naslednji dan pa še enoto ZD Ljubljana - Center, kjer smo mu predstavili zdravstveni dom in njegovo delovanje ter podrobneje področje družinske medicine.

V mesecu oktobru nas je ponovno obiskala delegacija strokovnjakov WHO, ki nudi strokovno podporo pri pripravi Strategije razvoja osnovne zdravstvene dejavnosti (OZD) v Sloveniji in so v našem zavodu prepoznali pomembnega deležnika. Prav tako smo v oktobru sprejeli zdravnika družinske medicine in predstojnika katedre za družinsko medicino na največji medicinski fakulteti na Češkem – prof. Bohumila Seiferta.

ZD Ljubljana je v letu 2021 izvajal **investicijske projekte** in investicijsko vzdrževalna dela. Realizirane investicije in investicijsko vzdrževanje objektov ZD Ljubljana so razvidne iz Letnega poročila za leto 2021: Rekapitulacija – realizacija investicij v objekte in investicijskega vzdrževanja je prikazana v Tabeli 60, Realizacija plana investicij po posameznih objektih v Tabeli 61, realizacija plana investicijskega vzdrževanja objektov pa v Tabeli 62.

ZD Ljubljana je v letu 2021 realiziral večje **naložbe v osnovna sredstva**. Skupaj je bilo v letu 2021 za naložbe porabljenih 2.577.270 EUR. Pregled naložb je prikazan v Letnem poročilu, v Tabeli 21. Večje nabave medicinske opreme, pohištvene opreme in večje nabave strojne računalniške opreme so prikazane v Letnem poročilu v Tabeli 22, 23 in 24.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, Razvoj osnovne dejavnosti, stran 60,61, Inštitut za raziskave in razvoj osnovnega zdravstva, stran 61, Simulacijski center (SIM center), stran 61-62, Mediacijski center, stran 62-63, Tabela 7: Interna strokovna izobraževanja, str. 56, Razvoj osnovne dejavnosti, str. 60 (projekt Scuby), Odnosi z domačimi in tujimi institucijami na področju zdravstva, stran 72-73 Tabela 60: Rekapitulacija – realizacija investicij v objekte, investicijskega in tekočega vzdrževanja, stran 171, Tabela 61: Realizacija plana investicij v objekte, stran 171,

Tabela 62: Realizacija plana investicijskega vzdrževanja objektov, stran 171-172, Tabela 22: Pregled večjih nabav medicinske opreme, stran 98-99, Tabela 23: Pregled večjih nabav pohištvene opreme, stran 99, Tabela 24: Pregled večjih nabav strojne računalniške opreme, stran 100.

Po tem kriteriju je dosežena ocena 15 %.

- b) povečanje obsega ali zahtevnosti zdravstvenih storitev pri izvajanju javne zdravstvene službe z vpeljavo novih organizacijskih ali tehnoloških rešitev – 10%

V letu 2021 je v ZD Ljubljana prišlo do povečanja obsega izvajanja dejavnosti, tako z izvajanjem dejavnosti zaradi epidemije koronavirusa, kot tudi s širitvijo programov v obstoječih dejavnostih. Realizirana je bila **širitev programov** v naslednjih dejavnostih:

- **Ambulante družinske medicine - ADM (referenčne ambulate):** na osnovi Aneksa 1 je bila realizirana 1,00 nova ambulanta družinske medicine s 1. 1. 2021, v enoti Center.
- **Fizioterapija:** s 1. 3. 2021 je bil realiziran prevzem 1,00 programa fizioterapije od zasebne izvajalke, ki se je upokojila (povečanje programa v enoti Bežigrad).
- **Razvojna ambulanta z vključenim centrom za zgodnjo obravnavo:** 1,00 dodatni logoped od 1. 4. 2021 v enoti Bežigrad.

V letu 2021 smo v ZD Ljubljana uvedli **nove organizacijske oz. tehnološke rešitve:**

- Dokončana je bila **ureditev centralne sterilizacije**. Prenova prostorov sterilizacije je bila realizirana v sklopu izgradnje prizidka enote Bežigrad v letu 2020, investicijo je financiral MOL. V letu 2021 pa je bila realizirana nabava medicinske opreme za sterilizacijo: 2 x parni sterilizator, 2 x termodezinfektor, ultrazvočni čistilec, aparat za varjenje PVC folije, reverzna ozmoza, informacijski sistem, v skupni vrednosti 299.380,68 EUR. Sterilizacija se je centralizirala na eni lokaciji - v ZD Bežigrad. Na to lokacijo je preseljena tudi sterilizacija iz ZD Šiška, kjer so bili izpraznjeni prostori preurejeni za ambulate družinske medicine.
- V letu 2021 je bila realizirana nadgradnja Laboratorijske diagnostike ZD Ljubljana, z uvedbo novega **avtomatiziranega laboratorijskega sistema** za analizo vzorcev krvi. Diagnostični laboratorij v enoti Center je centralni laboratorij ZD Ljubljana, kamor se stekajo vzorci biokemičnih in imunokemičnih preiskav vseh diagnostičnih laboratorijev ZD Ljubljana. Nov avtomatizirani sistem je tehnološko najnaprednejši sistem na primarni ravni v Sloveniji. Uporabnikom zdravstvenih storitev občutno skrajšuje čakanje na diagnostične rezultate, zaposlenim pa je olajšal delo in jim zagotovil večjo varnost pred okužbami.

Po tem kriteriju je dosežena ocena 10 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2020, 3.2. Spremembe programov, financiranih s strani ZZS, stran 36-38, Tabela 61: Realizacija plana investicij v objekte (postavka: Ureditev sterilizacije), str. 171, Tabela 22: Pregled večjih nabav medicinske opreme (postavke: oprema za sterilizacijo), str. 98-99, Tabela 24: Pregled večjih nabav strojne računalniške opreme (postavka: informacijski sistem za sterilizacijo), str. 100.

- c) optimizacija poslovnih procesov in racionalizacija delovnih nalog – 10 %

Kot je navedeno že v točki 2.c, je Strokovni svet ZD Ljubljana v letu 2021 s svojimi 20. komisijami sledil uresničevanju dolgoročnih strokovnih ciljev v smeri standardizacije in racionalizacije postopkov po posameznih strokovnih področjih. Na sejah komisij so bile

obravnavane najrazličnejše vsebine, pomembne za delovanje in razvoj posameznih strok: strokovne smernice, zdravstvena zakonodaja, pravila ZZS, predpisi NIJZ, ugotovitve notranjih in zunanjih presoj kakovosti, kazalniki kakovosti, ugotovitve zunanjih nadzorov s strani ZZS, dokumentacija, epidemiološka situacija, obračunski modeli, vizija razvoja, itd.

Pomembno optimizacijo procesov prinašata novi organizacijski oz. tehnološki rešitvi na področju sterilizacije (ureditev centralne sterilizacije) in laboratorijske diagnostike (nov avtomatiziran laboratorijski sistem za analizo vzorcev krvi), ki sta navedeni v točki 3.d.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2020, Strokovni svet ZD Ljubljana in njegove komisije, stran 41, Tabela 61: Realizacija plana investicij v objekte (postavka: Ureditev sterilizacije), str. 171, Tabela 22: Pregled večjih nabav medicinske opreme (postavke: oprema za sterilizacijo), str. 98-99, Tabela 24: Pregled večjih nabav strojne računalniške opreme (postavka: informacijski sistem za sterilizacijo), str. 100.

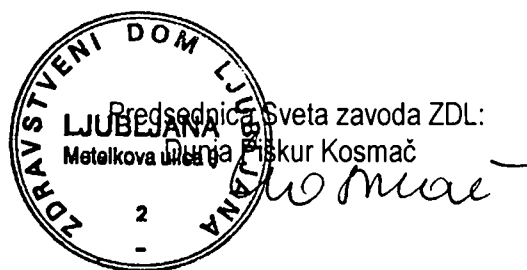
- Po tem kriteriju je dosežena ocena 10 %.

Merilo razvojne naravnosti zavoda je po vseh treh kriterijih iz točke 3 doseženo v višini 35 %.

Na podlagi Pravilnika se dosežena merila v odstotkih seštejejo in znašajo 100 %.

Vročeno:

- prof. dr. Antonija Poplas Susič, dr. med. spec.
- Arhiv Sveta zavoda
- Kadrovska služba



Na podlagi 7. člena Uredbe o plačah direktorjev v javnem sektorju (Ur.l. RS št. 68/17, 4/18, 30/18, 75/19 – ZUPPJS 2021, 116/21, 180/21 in 29/22 v nadaljevanju: Uredba), Pravilnika o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev v osebah javnega prava s področja zdravstva (Ur.l. RS št. 33/21, v nadaljevanju: Pravilnik), Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Ur.l. RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14, 95/14 – ZUPPJS15, 82/15, 23/17 – ZDOdv, 67/17, 84/18 in 204/21), Kolektivno pogodbo za javni sektor (Uradni list RS, št. 57/08, 23/09, 91/09, 89/10, 40/12, 46/13, 95/14, 91/15, 21/17, 46/17, 69/17 in 80/18, v nadaljevanju: KPJS) in sklenjene pogodbe o zaposlitvi namestnice direktorja za razvoj zdravstvene dejavnosti, je Svet zavoda na 3. korespondenčni seji dne 13.5.2022 sprejel naslednji

SKLEP
o določitvi redne delovne uspešnosti namestnici direktorja
za razvoj zdravstvene dejavnosti ZD Ljubljana
za leto 2021

- 1. Namestnici direktorja za razvoj zdravstvene dejavnosti ZD Ljubljana, prof. dr. Antoniji Poplas Susič, dr. med. spec., se določi del plače za redno delovno uspešnost za leto 2021 v višini 100 % doseženih meril.**
- 2. Redna delovna uspešnost namestnici direktorja za razvoj zdravstvene dejavnosti ZD Ljubljana, prof. dr. Antoniji Poplas Susič, dr. med. spec., se določi v višini 5 % dveh osnovnih plač namestnice direktorja za razvoj zdravstvene dejavnosti, izplačanih v obdobju od 1. 1. 2021 do 9. 4. 2021 in znaša 232,35 EUR.**
- 3. Sklep je sprejet pod odložnim pogojem, pridobitve soglasja MOL in soglasja Ministra za zdravje na Sklep o določitvi redne delovne uspešnosti namestnice direktorja za razvoj zdravstvene dejavnosti ZD Ljubljana za leto 2021.**

Obrazložitev:

V skladu z 2. odst. 7. člena Uredbe direktorjem pripada redna delovna uspešnost v okviru obsega sredstev, ki so za ta namen zagotovljena v skladu s 27. čl. KPJS, na osnovi katerega skupen obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti javnih uslužbencev znaša 2 % letnih sredstev za osnovne plače.

V skladu z določbo drugega odstavka 7. člena Uredbe se direktorjem redna delovna uspešnost lahko določi v višjem obsegu, kot so za ta namen zagotovljena sredstva v skladu s KPJS, pod pogojem, da višji obseg ne posega v obseg sredstev za redno delovno uspešnost javnih uslužbencev in pod pogojem, da so sredstva za ta namen zagotovljena. V primeru izpolnjevanja pogojev iz prejšnjega odstavka je treba upoštevati določbo prvega odstavka 22. člena ZSPJS, ki skupni obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti določa v višini najmanj 2 % in ne več kot 5 % letnih sredstev za osnovne plače. Glede na to, da v ZD Ljubljana višji obseg ne posega v obseg sredstev za redno

delovno uspešnost javnih uslužbencev in da so sredstva za ta namen zagotovljena, so s tem izpolnjeni pogoji za določitev obsega 5 % letnih sredstev za osnovne plače.

V skladu z Uredbo se direktorjem del plače za delovno uspešnost izplačuje enkrat letno na podlagi poslovnega poročila in sicer za delovno uspešnost v preteklem letu.

Na podlagi 3. odst. 7. člena Uredbe mora organ, pristojen za imenovanje direktorja, pri odločanju o višini dela plače za redno delovno uspešnost pridobiti soglasje ustanovitelja in soglasje pristojnega ministra.

Skladno z 8. čl. Pravilnika višino dela plače za delovno uspešnost določi svet zavoda, ob predhodnem soglasju ustanovitelja in ministra, pristojnega za zdravje.

Pri določanju višine redne delovne uspešnosti direktorja se upošteva poslovno poročilo zavoda in ovrednotijo merila, določena s Pravilnikom. V skladu z 2. čl. Pravilnika se pri določanju višine dela plače za delovno uspešnost direktorjev oseb javnega prava s področja zdravja upoštevajo naslednja merila:

1. **poslovna uspešnost zavoda: do 35 %,**
2. **strokovnost, kakovost in varnost izvajanja javne zdravstvene službe: do 30 %,**
3. **razvojna naravnost zavoda: do 35 %.**

V skladu s 1. odst. 6. čl. Pravilnika delovna uspešnost direktorju ne pripada, če je katero od meril iz 2. čl. Pravilnika ovrednoteno z 0 %.

V skladu z 2. odst. 6. čl. Pravilnika se višina plače za delovno uspešnost določi tako, da se seštevek doseženih odstotkov na podlagi ovrednotenih meril pomnoži z višino dveh osnovnih plač direktorja za december preteklega leta.

Delovna uspešnost se določi na podlagi izpolnjevanja meril v naslednji višini:

1. Vrednotenje poslovne uspešnosti (do 35 %):

- a) gospodarno poslovanje zavoda, izkazano z letnim poslovnim poročilom in merjeno s celotnimi prihodki in celotnimi odhodki, pri čemer je dosežen kazalec 1 in več, oziroma dosežen kazalec manj kot 1 in izkazano v bilanci stanja uravnoteženo poslovanje oziroma presežek prihodkov nad odhodki - 20 %

Celotni prihodki 99.892.846 EUR / celotni odhodki 99.232.180 EUR = 1,0067 (vrednost kazalnika gospodarnosti za leto 2021).

Po tem kriteriju je dosežena ocena 20 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, Tabela 56: Finančni kazalniki, stran 152.

- b) usklajenost realiziranega programa javne zdravstvene službe s finančnim načrtom zavoda in določbami splošnega dogovora - 15 %

S Finančnim načrtom 2021 je bilo načrtovano, da bo na organizacijo dela in doseganje realizacije programov tudi v letu 2021 vplivala epidemija koronavirusa. Tako je bilo poleg izvajanja obstoječih programov, načrtovano tudi nadaljnje izvajanje dejavnosti, povezanih z epidemijo.

Vpliv epidemije Covid-19 na izvajanje programov v letu 2021, ko je bilo zaradi zagotavljanja vseh epidemioloških ukrepov potrebno prilagoditi procese dela ter dodatno zagotavljati delo na t. i. Covid deloviščih skozi celotno leto 2021, ne samo za področje MOL-a in primestnih občin, temveč za širše področje Ljubljane z okolico:

- vstopna točka za odvzem PCR brisov na SARS-CoV-2 pri simptomatskih osebah, v sklopu katere smo v 2021 izvedli 187.466 brisov nazofarinksa na PCR,
- množična presejalna testiranja s hitrimi antigenimi testi (HAGT) za zaposlene v vzgoji in izobraževanju in ostali kritični infrastrukturi ter množična presejalna testiranja s HAGT splošne populacije,
- cepilni center, kjer smo tekom leta 2021 izvedli preko 366.000 cepljenj v sklopu množičnega cepljenja proti Covid-19, z največjimi dnevnimi obremenitvami preko 4.000 cepljenj dnevno in v delo katerega je bilo dnevno vključenih tudi preko 100 oseb,
- Covid ambulanta: z vidika preprečevanja širjenja okužbe Covid-19, tako med pacienti kot med zdravstvenimi delavci, je v 2021 potekala ločena obravnava kužnih oz. potencialno kužnih bolnikov v Covid ambulanti za odrasle in otroke ter za nujna zobozdravstvena stanja,
- kader na vseh: vstop v ZD Ljubljana je bil razen v primeru nujnih stanj, omejen na osebe, ki so bili naročene na pregled oziroma preiskave, prav tako se je na vseh, skladno z vladnimi odloki, preverjal PCT pogoj.

Doseganje realizacije programov, pogodbeno dogovorjenih z ZZZS, z vplivom epidemije in ostalih objektivnih razlogov na doseganje realizacije, npr. odsotnosti, je podano v nadaljevanju.

- **V zdravstvenem varstvu odraslih** je bil program, glede na neznižan plan 27.488 količnikov na tim, realiziran z indeksom 98. Ob upoštevanju znižanega normativa količnikov 13.000 količnikov na tim, kot je program plačan s strani ZZZS, je bila realizacija plana količnikov iz obiskov 100 %-na.
- V dejavnosti **splošne ambulate v socialnovarstvenih zavodih (DSO)** je bil program realiziran 17,0 % nad načrtovanim obsegom.
- **V zdravstvenem varstvu predšolskih otrok in zdravstvenem varstvu šolskih otrok** je bil program realiziran z indeksom 64,8. Ker za dejavnost otroškega in šolskega dispanzerja veljajo enaka določila za plačilo programa, kot za dejavnost splošnih ambulant, t.j. plačilo pri doseganju 13.000 količnikov iz obiskov na tim, je bil program realiziran 100 %-no.
- **Preventiva v otroškem in šolskem dispanzerju** je bila realizirana z indeksom 115,8. ZZZS plača celotno realizacijo.
- **V zdravstvenem varstvu žensk** je bil program, skupaj v kurativi in preventivi, realiziran z indeksom 75,4. Plan količnikov iz obiskov v kurativi je bil realiziran z indeksom 75,2. Ob upoštevanju znižanega plana 15.000 količnikov iz obiskov (preventiva in kurativa skupaj) na tim, je bil program realiziran 100 %-no.
Plan preventive v dispanzerju za ženske je bil realiziran z indeksom 80,7, kar v primerjavi s ciljnim normativom, ki je 70 %, pomeni, da je bila preventiva realizirana 100 %-no.
- **Fizioterapija:** v fizioterapiji je bil program v utežeh realiziran z indeksom 93,6, specialnih fizioterapevtskih (Fth) obravnav pa 130,4.
V enoti Center je bila realizacija fizioterapije 95,0 %, specialnih Fth obravnav ne izvajajo. V preteklem letu so fizioterapevti ves čas sodelovali na Vstopni točki, 4-5 dni v mesecu, kar je na letni ravni 50-55 dni za celotno dejavnost. 9. 3. 2021 so imeli kadrovske menjave -

nadomeščanje bolniške in porodniškega dopusta, zaposlili so novega fizioterapevta, ki takoj ni mogel doseči polnega programa. Upoštevanje epidemioloških ukrepov je pomenilo obravnavo nekaj primerov manj dnevno. Bolniške odsotnosti fizioterapevtov so terjale preko 60 dni odsotnosti. Kljub vsemu pa imajo še vedno najkrajšo čakalno dobo na nivoju ZDL za obravnavo pacientov pod stopnjo nujnosti zelo hitro, ki so obravnave najbolj potrebni.

V enoti Šiška je bil indeks doseganja realizacija programa v utežeh 84,4, specialnih Fth obravnav pa 165,3. Razlog nedoseganja programa v utežeh je bil odhod fizioterapevke in uvajanje novo zaposlene ter odpadli in posledično nerealizirani termini (Covid).

V enoti Vič-Rudnik je bil indeks doseganja realizacije programa v utežeh 76,9, specialnih Fth obravnav pa 102,0. Razlogi nedoseganja programa v utežeh:

- Bolniške in ostale odsotnosti: v letu 2021 so imeli 60 dni bolniških odsotnosti, 11 dni očetovskega dopusta in 50 dni nege ali varstva otrok zaradi višje sile, skupaj več kot 120 dni odsotnosti. V letu 2021 je bilo na fizioterapevta 261 delovnih dni, za 6,5 fizioterapevtov je to 1.696 skupnih delovnih dni, odsotnosti so tako predstavljale 7 % od vseh delovnih dni.
- Dodatno delo v administraciji zaradi epidemiološke situacije, zaradi katere je prišlo do dodatnega dela z vprašalniki, seznami, klici, maili, odpovedmi, prenaročanji.
- Odpovedi pacientov brez opravičil oz. zaradi opravičljivih razlogov, npr. slabega počutja: največja težava pri nedoseganju normativa so bile odpovedi pacientov v zadnjem trenutku, ko na odpovedan termin niso mogli naročiti drugega pacienta. Vsak dan so bile odpovedi vsaj 2-3 pacientov. V kolikor so pacienti glede odpovedi sporočili vsaj en dan prej, so lahko zaradi sistema naročanja preko čakalne vrste, klicali naslednje paciente in si s tem zagotovili polne termine. V kolikor pa so bile odpovedi za isti dan, pa terminov niso mogli zapolniti. V najboljšem primeru sta bili na dan vsaj 2 odpovedi, ki jih niso mogli nadomestiti z drugimi pacienti. $261 \text{ delovnih dni} \times 2 \text{ odpovedi} = 522 \text{ odpovedi}$ oz. obiskov letno. 522 obiskov predstavlja približno 70 zaključenih pacientov (7,5 terapij na obravnavo). Posamezen tim mora za realizacijo normativa (samo za navadne terapije, brez specialnih) obravnavati 1.859 pacientov, 70 pacientov pa predstavlja približno 4 %-ni izpad.
- Delo na ostalih deloviščih: brisi, cepilni center, testiranje, delo na vhodu
- V prvi polovici leta so na drugih deloviščih večinoma delali v nadurah, v drugi polovici leta pa so na drugih deloviščih delali tudi v času rednega dela. Čez celotno leto 2021 so v času rednega delovnega časa 360 ur delali na drugih deloviščih, kar predstavlja 3 % celotnih delovnih ur celotnega tima.
- Omejitve glede na epidemiološko situacijo: tekom leta so se pogoji glede epidemiološke situacije ves čas spreminjali. Nekaj časa so zmanjšali število pacientov, ves čas pa je bilo potrebno prezračevanje in razkuževanje prostorov.

V enoti Šentvid realizacija ni bila dosežena zaradi bolniških odsotnosti ter dela ene fizioterapevke s skrajšanim delovnim časom.

- **Patronaža in nega na domu:** realizacija programa patronaže in nege na domu je bila dosežena z indeksom 97,9.

V enoti Bežigrad je bila realizacija 98,5 %. Realizacija ni bila dosežena, ker je bila ena zaposlena celo leto 2021 v stalni ekipi cepilnega centra, dva meseca pa je bila v cepilni center razporejena tudi druga zaposlena. Od več bolniških odsotnosti so imeli tudi daljšo, pet mesečno bolniško odsotnost.

V enoti Moste-Polje kot glavni razlog nedoseganja navajajo nekaj daljših bolniških odsotnosti zaposlenih, ki se jih ni nadomeščalo. Delovni procesi so bili nekoliko upočasneni ob uvajanju dveh novo zaposlenih za nadomeščanje porodniške odsotnosti, kar je privedlo do nekoliko nižje realizacije.

V enoti Vič-Rudnik je bil razlog nedoseganja odsotnost 2 DMS, ene celo leto, druge 6 mesecev (premeščena v cepilni center).

V enoti Šentvid so imeli v patronaži daljše obdobje več bolniških staležev.

- **CDZ in klinična psihologija:** realizacija programa CDZ oz. MHO in Klinične psihologije je bila 5 dosežena z indeksom 65,0.

V enoti Bežigrad je bila realizacija Centra za duševno zdravje 74,3 in klinična psihologija 70,6, skupaj 72,8. Razlog slabe realizacije klinične psihologije je v bolniški odsotnosti in negi zaposlene klinične psihologinje, ki poroča tudi o velikem številu odpovedi otrok zaradi obolenosti oz. karanten ob epidemiji Covida-19. V MHO pa nimajo zasedenega 0,5 programa specialnega pedagoga, logopedinjo so uspeli zaposliti konec junija 2021.

V enoti Center je bila realizacija v Centru za duševno zdravje 58,8 in klinični psihologiji 76,4, skupaj 62,9. Storitve v Centru za duševno zdravje otrok in mladine - Center, za obdobje od januarja 2021 do decembra 2021, niso bile realizirane zaradi naslednjih razlogov:

- Nezmožnost beleženja določenih storitev, ki jih po Zeleni knjigi psiholog brez specializacije ne sme beležiti, za obravnavo posameznih pacientov pa so nujno potrebne (npr. pisanje psiholoških poročil, izvajanje vedenjsko kognitivne terapije, terensko delo itd.). Psiholog pri polni ordinaciji in pri 6-mesečni čakalni dobi ne more doseči storitev, saj navedenih storitev ne more beležiti, čeprav jih opravlja.
- Odsotnosti: psihologinja je koristila varstvo otroka zaradi višje sile. Spec. klin. psihologije dela krajši delovni čas zaradi starševstva, zato dosega 20 % manj storitev. Koristila je tudi varstvo otroka zaradi višje sile. Specialna pedagoginja je koristila krajši delovni čas zaradi starševstva do junija 2021 in koristila varstvo otroka zaradi višje sile. Logopedinja je bila odsotna zaradi bolniškega, nato porodniškega dopusta. Druga logopedinja je bila na porodniškem dopustu od 2. 9. 2021. Specialna pedagoginja je imela dolgotrajno bolniško od 2. 9. do 7. 12. 2021, decembra je delala po 4 ure, 4 ure bolniška.

V enoti Moste – Polje je poleg Covid razlogov, razlog za nedoseganje ciljev realizacije v CDZ, da nimajo zaposlene klinične psihologinje, le psihologinjo brez specializacije, kar vpliva na storitve, ki jih izvaja in lahko obračunava.

V enoti Šiška je bil program CDZ realiziran 2,8 % nad planom, programa klinične psihologije v tej enoti ne izvajajo.

V enoti Vič-Rudnik je razlog nedoseganja realizacije v CDZ, da imajo 0,5 programa specialnega pedagoga nezasedenega, poleg tega pa je bila logopedinja 5 mesecev na bolniški odsotnosti, na razpis za nadomeščanje se ni javil nihče. Za klinično psihologijo so razlogi nedoseganja:

- točkovni normativ je nerealno visok,
- odsotnosti zaradi dodatnih delovnih obveznosti niso omogočale dela preko ambulantnega časa, ki ga je klinična psihologinja delala vedno prej,
- bolniški stalež zaradi Covida-19,
- večja odsotnost zaradi izobraževanj kot prejšnja leta (tujina, zunanji financer).

- V dejavnosti **antikoagulantne ambulate** je bila realizacija programa 72,6 (indeks). V enoti Bežigrad je bila realizacija 78,1. Pojasnilo: število oseb, vodenih v ambulantni, se povečuje, a pada število obiskov v ambulantni. Razlog je v drugačnem zdravljenju. Osebe, ki prejemajo NOAK (novejši oralni antikoagulant), potrebujejo pregled okvirno enkrat letno, osebe na starejšem zdravljenju z varfarinom pa enkrat mesečno. Sprememba zdravljenja je sledila trudu, da v času epidemije Covid-19 čim bolj omejimo prihode bolnikov v ZD in s tem širjenje virusa. Z menjavo zdravljenja smo to tudi dosegli.

V enoti Center je bila realizacija Antikoagulantne ambulate 64,7. Pojasnilo: z vidika zmanjšanja tveganja za širjenje covid-19 so zmanjšali pogostnost števila kontrol (predvsem pri

pacientih, ki jemljejo NOAK). Ambulanta tudi ni polna, zato je število obravnav manjše, po dogovoru s Polikliniko pa v ambulantno enoto Center že napotujejo povečano število pacientov, ki jemljejo NOAK. V enoti Šiška je razlog nedoseganja odhod ene od zdravnic, ki je opravljala antikoagulantno dejavnost in manjši obseg obiskov zaradi Covid-a.

- V **medicini dela** je realizacija v točkah presegla načrtovani obseg za 2,5 %. Pri tem je bil plan točk, glede na preteklo leto, povečan za 27,5 %. V primerjavi s preteklim letom je bil realizirani obseg točk večji za 20,0 %.
- V **kardiologiji** je bil pogodbeno dogovorjeni obseg programa z ZZZS realiziran 16,4 % nad planom.
- Program **pulmologije z RTG** je bil realiziran z indeksom 23,4. Od upokojitve pulmologa v enoti Vič-Rudnik 1,00 programa od 31. 7. 2021 nismo izvajali. Odhoda pulmologa nismo uspeli nadomestiti. Razlogi za slabšo realizacijo so tudi v tem, da je pulmološka ambulanta vezana na napotitev s strani družinskih zdravnikov, teh je bilo manj. Realizacija programa pulmologije z RTG vključuje realizacijo pulmološke ambulante in pulmološkega rentgena oz. radiološkega inženirja, ki pa jih pri delu običajne ambulante ni možno realizirati. V teku je dogovor o prenosu 1,00 programa na Kliniko Golnik.
- **ORL**: program v obsegu 2,00 timov se izvaja v enoti Center, realizacija je bila 98,7, kar je 1,3 % pod planom. Vzroki za nedoseganje:
 - odpovedi pacientov zaradi epidemiološke situacije,
 - ena ORL ambulanta dela 4 dni na teden, kandidata za nadomeščanje za en dan v tednu (srede) še iščejo.
- **Okulistika**: realizacija programa je bila 95,8 (indeks).
V enoti Bežigrad je bila realizacija 78,0 %. Nedoseganje pojasnjujejo z: ambulanta funkcionira brez OCT aparata, nujne paciente se napotuje v enoto Vič. Prav tako se sladkorne bolnike na presejanje diabetične retinopatije (VZS) vodi na Očesni kliniki oz. Vrazovem trgu, ki sta v ljubljanski regiji določena za regionalna centra presejanja diabetične retinopatije in vodita register sladkornih bolnikov z očesnim zapletom. Ambulanta je sicer uspela opraviti največ prvih pregledov v specialistični okulistični dejavnosti med vsemi enotami ZDL.
V enoti Center je bil program realiziran 0,6 % nad planom, v enoti Vič-Rudnik pa 10,2 % nad planom.
- **Pedopsihiatrija**: vzrok za nedoseganje je upokojitev izvajalke, ki ni bila nadomeščena z novo zaposlitvijo, ker na razpis ni bilo prijav. Pogodbeno sodelovanje s pedopsihiatrinjo je bilo zaradi Covida v manjšem obsegu. Zaposlenega imamo specializanta, ki je predviden za ZD Ljubljana, vendar je v začetni fazi specializacije.
- **Program rentgena - RTG** je bil realiziran z indeksom 120,1. Plan 2021 je bil določen glede na realizacijo v letu 2020. Realizacija je bila za 20,6 % višja v primerjavi s preteklim letom.
- V dejavnosti **ultrazvoka - UZ** je bila realizacija programa nad načrtovanim obsegom za 27,6 %. Plan za leto 2021 je bil določen glede na realizacijo v letu 2020. Obseg realizacije v primerjavi s preteklim letom je bil višji za 27,5 %.
- V dejavnosti **mamografije** je bil program realiziran 3,7 % nad načrtovanim obsegom. Plan 2021 je bil določen glede na realizacijo v letu 2020. Obseg realizacije je bil za 33,2 % večji kot v preteklem letu.

- V dejavnosti **ambulante za bolezni dojk** je bil program realiziran 27,7 % nad načrtovanim obsegom. Plan 2021 je bil določen glede na realizacijo v letu 2020. Obseg realizacije je bil za 30,7 % večji kot v preteklem letu.
- **Fizioterapija**: zaradi daljše bolniške odsotnosti zdravnice programa nismo izvajali.
- Program **diabetologije** je bil realiziran 2,3 % nad planom. V primerjavi s preteklim letom je bil obseg realizacije za 19,0 % večji. ZZZS plača preseganje točk nad planom (do 10 %)
- Program **diabetologije** je bil realiziran 2,3 % nad planom. V primerjavi s preteklim letom je bil obseg realizacije za 19,0 % večji. ZZZS plača preseganje točk nad planom (do 10 %)
- **Zobozdravstvo za odrasle**: program je bil realiziran z indeksom 84,5. Glede na preteklo leto je bila realizacija višja za 22,2 %.
 V enoti Bežigrad je bila realizacija v Zobozdravstvenem varstvu odraslih 89,4 %. Realizacija je bila slabša zaradi celoletne odsotnosti zobozdravnice (porodniški dopust). Njeno odsotnost je sicer nadomestila druga zobozdravnica, ki pa je začetnica na odraslem zobozdravstvu in je v glavnem opravljala konzervativne storitve, ki prinašajo manj točk in časovno trajajo dalj časa. Protetičnih storitev ni opravljala. Zadnje tretjino leta je bila bolniško odsotna še druga zobozdravnica.
 V dejavnosti zobozdravstva odraslih v enoti Center se že od začetka epidemije spopadajo s kadrovsko podhranjenostjo, kar se odraža tudi na skupni slabši realizaciji. Že v začetku leta 2020 sta, preventivno zaradi nosečnosti in s tem povezanimi riziki ob okužbi s Covid-19, prenehali delati dve sodelavki, katerih porodniški stalež se bo zaradi tega razvil praktično na dve leti. Dva zobozdravnika sta delala le 3 x tedensko. Oba imata tudi majhne otroke, kar se je zaradi številnih karanten in šolanja na domu še dodatno odražalo na realizaciji.
 V enoti Moste-Polje je v največjem delu izpad realizacije posledica epidemioloških razmer in (v času epidemije) nekoliko spremenjenega načina dela z (v povprečju) manjšim številom obravnavanih pacientov. V primerjavi s preteklimi leti je bilo tudi veliko nepričakovanih odpovedi terminov s strani pacientov oz. so bili pogosto primeri, ko pacienti sploh niso prišli na določen termin in tega niso predhodno sporočili. V določenih obdobjih je bilo nekaj odsotnosti, ki se jih ni takoj nadomeščalo. Bilo je tudi nekaj novih zaposlitev – pri novozaposlenih je nekaj mesecev po pričetku dela zaradi različnih dejavnikov doseganje realizacije problematično. Del nedoseganja realizacije je že konstantno na račun slabega točkovanja določenih storitev s strani zavarovalnice, kar pa je težava na državni ravni.
 V enoti Vič-Rudnik nedoseganje pojasnjujejo z:
 - Covid protokoli pri delu v zobni ambulanti,
 - 80 delovnih dni odsotnosti zobozdravnikov zaradi bolniške odsotnosti, nega, koriščenja višje sile, karantene, kar skupaj predstavlja skoraj 4-mesečni izpad oz. 1/3 letnega programa,
 - mlada zobozdravnica začetnica (prva zaposlitev v decembru 2020) s 55 % realizacijo,
 - starejša zobozdravnica dosega 65 %-no realizacijo, kar je na ravni njene realizacije iz preteklih let - kljub pogovorom se realizacija pri njej ne popravlja,
 - kadrovske menjave pri zobozdravnikih (odpoved zobozdravnika s koncem maja ter upokožitev zobozdravnice konec septembra),
 - kadrovske menjave pri sestrah (odpoved, porodniška) ter bolniške odsotnosti sester, pri čemer prihaja do številnih menjav in uvajanj v novih ambulantah,
 - delo zobozdravnikov na drugih deloviščih (brisi HAGT mobilni tim, VT, cepilni center) v okviru rednega delovnega časa.

V enoti Šentvid realizacija zobozdravstva za odrasle ni bila dosežena, ker imajo vse zobozdravnice majhne otroke, koristile so veliko odsotnosti zaradi višje sile, imele so veliko bolniških odsotnosti. Protetična dela niso bila realizirana, ker starejši pacienti niso želeli priti zaradi Covida.

- **Mladinsko zobozdravstvo:** v mladinskem zobozdravstvu je bila realizacija programa dosežena z indeksom 97,8. V primerjavi s preteklim letom je bila realizacija višja za 18,7 %. V enoti Bežigrad je bila realizacija v Zobozdravstvenem varstvu otrok in mladine 92,4. Pojasnilo: 5 od 8 zobozdravnic na teh deloviščih ima majhne otroke in so koristile odsotnost zaradi višje sile - varstva otrok oz. so bile veliko odsotne zaradi nege. V Zobozdravstvu otrok in mladine v enoti Center je bila realizacija 95,4 %. Realizacija do 19 let je bila dosežena, celo malenkost presežena. Primanjkljaj pa je v deležu realizacije, ki je predviden za zobotehnični laboratorij in ga ambulate že več let ne dosegajo, ker ni potrebe za tak delež zobotehničnega laboratorija. Vse storitve, ki jih določene ambulate opravijo pri pacientih, starejših od 19 let (tudi do 20 %), pa se štejejo pri realizaciji v zobozdravstvu za odrasle.

Realizacija v zobozdravstvenem varstvu mladine v enoti Vič Rudnik je bila 99,5 %. Razlogi:

- Covid protokoli pri delu v zobni ambulanti,
- odsotnosti zobozdravnikov zaradi razlogov, kot so bolniška odsotnost, nega, koriščenje višje sile, karantena,
- kadrovske menjave pri zobozdravnikih, porodniška,
- kadrovske menjave pri sestrah (odpoved, porodniška) ter bolniške odsotnosti sester, pri čemer prihaja do številnih menjav in uvajanj v novih ambulantah,
- delo zobozdravnikov na drugih deloviščih (brisi HAGT mobilni tim, VT, cepilni center) v okviru rednega delovnega časa.

- **Ortodontija:** v ortodontiji je bila realizacija programa 92,8 %. V primerjavi s preteklim letom je bila realizacija višja za 3,6 %. Vzroki za nedoseganje: v enoti Šiška je razlog odhod izvajalke iz ZDL, ki kljub razpisom še ni nadomeščen, ker na razpis ni prijave.

V enoti Moste-Polje je 1,00 program, izvajalka pa dela polovični delovni čas.

V enoti Vič-Rudnik so razlogi v daljši bolniški odsotnosti izvajalke (od 18.03.2021 do 11. 06 2021), po vrnitvi pa je delala polovični čas do 24.06.2021. Imeli so tudi probleme z asistentkami (odsotnost, menjava asistentke, nekaj časa brez asistentke). Normativ za ordinacijo je bil kljub temu dosežen, ni bil pa realiziran normativ za program ortodontije kot celoto (izpad pri zobotehničnih storitvah). Veliko pacientov je tudi odpovedovalo termine zaradi Covida.

- **Pedontologija:** program pedontologije je bil realiziran z indeksom 90,1. V primerjavi s preteklim letom je bila realizacija višja za 23,6 %. Vzroki za nedoseganje: v enoti Šiška so neustrezni pogoji, vendar se z ureditvijo nove ambulate pričakuje, da bo ta vzrok odpravljen. Ostali vzroki so tudi pogosta odsotnost na dogovorjene termine, zato pedontologinji predvidevata več vabljenih in opomnike.

- **Parodontologija:** program parodontologije je bil realiziran z indeksom 47,9.

V enoti Bežigrad so po zaključeni specializaciji z junijem 2020 zaposlili specialistko parodontologije, ki je dosegla realizacijo 95,9 %-no. Zobozdravnica specialistka je bila odsotna več tednov zaradi bolniške odsotnosti oz. nege otrok. Odsotna je bila tudi zaradi višje sile in karanten (zaprte šole, pouk na daljavo, okužbe v vrtcu in šoli).

V ambulanti se soočajo tudi z odpovedjo terminov tik pred zdajci, kljub dejstvu, da se paciente kliče pred predvidenim terminom pregleda. Glede na pravila ZZZS je potrebno paciente po vrsti jemati iz čakalne vrste in na kratek rok odpovedane termine niso uspeli vedno zapolniti.

Z zunanjimi pogodbenimi izvajalci, s katerimi smo izvajali program v enoti Moste-Polje, ne sodelujemo več, ker niso želeli podaljšanja pogodbe. Zato v enoti Moste-Polje program ostaja nerealiziran. Predvideno je delno prestrukturiranje programa parodontologije v pedontologijo.

- **Stomatološka protetika:** program stomatološke protetike je bil realiziran z indeksom 78,2. V enoti Bežigrad je bila zobozdravnica specialistka v letu 2021 odsotna zaradi porodniškega dopusta. Njeno odsotnost so pokrivali z dvema zunanjima sodelavcema, v prvi polovici leta z eno specialistko, nato pa v drugi polovici leta z drugim specialistom, ki je sodeloval le enkrat tedensko.
- **Referenčne ambulate v ADM**
Vzroki za nedoseganje: v vseh enotah realizacija ni dosežena, ker je bil kader preusmerjen na deloviščih za potrebe Covida (vstopna točka, cepljenje), v nekaterih enotah tudi v ambulate ADM zaradi pomanjkanja medicinskih sester.
- V dejavnosti **razvojnih ambulant** z vključenim centrom za zgodnjo obravnavo, ki je financirana v pavšalu, je bil program realiziran.
- **Zdravstvenovzgojni centri – ZVC:** realizacija plana ZV delavnic je bila dosežena z indeksom 31,6, pavšala zdravstvene vzgoje 24,2 %, kar je 80 %-no plačilo, zobozdravstvene vzgoje pa 11,8 %, kar pomeni 23,6 %-no plačilo (dvakratnik realizacije).
Vzroki za nedoseganje:
 - dejavnost preventivnih programov in delavnic ZVC se je ob nastopu 2. vala epidemije prekinila in se ni sprostila do konca maja 2021, ponovno se je to zgodilo še v sredini novembra ob 4. valu, ko se je dejavnost prekinila še za dodatne 4 tedne,
 - zaposleni v ZVC so bili skozi celotno leto razporejeni na delovišča, povezana s Covidom-19: v Cepilni center na Gospodarskem razstavišču (GR) in na Metelkovi, odvzem brisov na GR in drive-in na Metelkovi, Stožice in Stanežiče, ter pred Mestno hišo,
 - kadri iz ZVC-ja so bili razporejeni tudi v rdečo cono na SNMP in za nadomeščanje v drugih dejavnosti, zaradi izpada zaposlenih (bolniški stalež, varstvo otrok, karantena),
 - razlog za nerealiziran program so bile tudi odpovedi pacientov zaradi okužb in neizpolnjevanja PCR pogoja, ki je pogoj za obisk delavnic,
 - premalo napotitev v ZVC,
 - odpovedi vrtcev in šol zaradi karanten,
 - v enoti Vič-Rudnik so imeli dolgotrajno bolniško ene izvajalke ter nekaj mesecev nezasedeno delovno mesto po odhodu kadra,
 - v enoti Center so bili tudi brez ustreznega prostora za izvedbo delavnic na področju gibanja (v telovadnici enote Center deluje Cepilni center).

V letu 2021 je bilo izvajanje programov prilagojeno epidemiološki situaciji, ko je bilo za obvladovanje epidemije, poleg obstoječih programov, nujno potrebno izvajanje dejavnosti na Covid deloviščih, kar je bilo načrtovano s Finančnim načrtom. Realizacija programa javne zdravstvene službe je bila v okviru načrtovanega obsega in je s tem usklajena s Finančnim načrtom.

Merilo poslovne uspešnosti je po obeh kriterijih iz točke 1 doseženo v višini 35 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, 1.7 Vplivi epidemije koronavirusa (COVID-19) na organizacijo dela s strokovnega vidika, str. 31-32, 5.1 Realizacija programov, str. 126-143,

Tabela 39: Realizacija programov v letu 2021 (realizacija/plan), stran 147-148, 10 Pojasnila na področjih, kjer zastavljeni cilji niso bili doseženi, stran 157-164.

2. Vrednotenje strokovnosti, kakovosti in varnosti izvajanja javne zdravstvene službe (do 30 %):

a) vpeljan sistem kakovosti dela in poslovanja zavoda – 10 %

Sistem vodenja kakovosti (standard kakovosti ISO 9001:2008/2015, EN 15224:2016, certifikat Družini prijazna organizacija, CAF)

Sistem vodenja kakovosti obsega poročilo Službe za razvoj kakovosti in predstavlja prizadevanja vseh zaposlenih za izboljšanje kakovosti in varnosti obravnave uporabnikov naših storitev in delovnega okolja za zaposlene.

Tudi področje kakovosti in varnosti je zaznamovala epidemija, ki je od nas zahtevala prilagoditve na področju izobraževanja, organizacije sestankov, organizacije novih delovišč z novimi vsebinami dela in na področju varovanja zdravja tako zaposlenih. Kljub vsemu naštetemu, smo uspeli realizirati večino zastavljenih ciljev na področju kakovosti.

S sistemom kakovosti sistematično seznanjamo tudi vse novo zaposlene v sklopu uvodnega seminarja na Upravi.

Od 20. do 22. oktobra 2021 smo organizirali Dneve kakovosti za vodje posameznih služb, ki so potekali pod geslom Kakovost so naši zaposleni. Namenjeni so bili vodjem Zdravstvenega varstva odraslih, Zdravstvenega varstva predšolskih otrok, Zdravstvenega varstva šolskih otrok in mladine ter SNMP. Izobraževanje je namenjeno pridobivanju novih znanj s poudarkom na komunikaciji, organizaciji dela, varnosti, učinkovitosti, odgovornosti in upravljanje lastnega časa. Dnevi kakovosti so bili posvečeni predvsem ozaveščanju o načelih kakovosti.

Prenovili smo IN 067 Varnostna tveganja in ukrepi v ZD Ljubljana. Opravljena je reocena tveganj na podlagi Registra neželenih dogodkov in dodana nova prepoznana tveganja.

Notranjo presojo sistema kakovosti smo izvedli v času od septembra do decembra 2021. Pred samo presojo smo izvedli izobraževanje notranjih presojevalcev, kjer smo obnovili najpomembnejša znanja s področja izvedbe presoj in pregledali vsebino predvidenih točk notranje presoje. Področja presoje za leto 2021 so razvidna v Letnem poročilu ZD Ljubljana za leto 2021, Tabela 1, str. 43.

Kljub nezavidljivi epidemiološki situaciji je presoja potekala v pozitivnem vzdušju in v predvidenem časovnem terminu. V okviru presoje je bilo ugotovljenih 7 dobrih praks, 17 neskladij in podanih 56 priporočil, ki jih je pregledala Komisija za kakovost in pripravila predlog poročila notranje presoje.

Zunanja presoja

Kljub epidemiološki situaciji, je bila meseca junija izvedena obnovitvena zunanja presoja standarda ISO 9001:2015 in EN 15224. Presoja je potekala dva dni, pod vodstvom Grmek Košnik Irene in šestih presojevalcev certifikacijske hiše SIQ. Med presojo sistema vodenja so presojevalci ugotovili 1 neskladnost, ki pa smo jo že med pripravo Poročila odpravili in podali 20 priporočil, ki po njihovem mnenju predstavljajo priložnosti za izboljševanje učinkovitosti sistema vodenja.

Trend števila neskladnosti ugotovljenih ob zunanjih presojah, od leta 2017 pa do leta 2021, je stabilen (med 2 in 0). Število podanih priporočil v letu 2021 je bilo 20, kar je v primerjavi s prejšnjimi tremi leti za cca. 13 % manj.

Družini prijazna organizacija (DPO)

Kot vsako leto poprej imajo zaposleni možnost koriščenja ukrepov v okviru certifikata Družini prijazna organizacija. Najbolje so zaposleni sprejeli ukrepe fleksibilnega delovnega časa, ukrepe za varovanje zdravja, ponudbo za prosti čas in pozornost zaposlenim ob pomembnih dogodkih. Prav tako smo ugotavljali ali so zaposleni v letu 2021 prejeli čestitko (pisno, ustno ali elektronsko) od svojega vodje ob pomembnem dogodku (rojstni dan, okrogli jubilej, poroka, pomembni karierni dosežki, rojstvo otroka, upokojitev...). Od 262 podanih odgovorov jih je 52,3 % odgovorilo z ne, 46,6 % pa z da. 1,1 % vprašanih pa čestitke ni želelo oziroma je odklonilo. Medgeneracijskega srečanja starih staršev in vnukov v vrtcih v letu 2021 se nihče od naših zaposlenih ni udeležil.

Komisija za kakovost

Realizirali smo večino planiranih aktivnosti. Kljub epidemiji smo uspeli izvesti Dneve kakovosti za vodje posameznih služb.

Komisije Strokovnega sveta ZD Ljubljana na področju kakovosti:

V letu 2021 so bile aktivnosti komisij Strokovnega sveta ZD Ljubljana usmerjene v pripravo vsebinskih predlogov in v nadaljnjo ureditev obstoječe dokumentacije ali sprejetje nove dokumentacije tako z vidika stroke kot glede na potrebe delovnega procesa, s ciljem standardizacije, racionalizacije in izboljšanja dela na področju dela posameznih komisij. Kljub epidemiji Covid-19 so komisije zastavljene cilje večinoma realizirale. Prav tako je bila realizirana večina zastavljenih kazalnikov kakovosti, ki so jih predhodno definirale komisije vsaka za svoje strokovno področje. Tudi trend kazalnikov kakovosti za obdobje 2017-2020 je z vidika doseženih rezultatov stabilen in v ciljnem območju.

Po tem kriteriju je dosežena ocena 10 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, točka 3.3.3 Zagotavljanje kakovosti, Sistem vodenja kakovosti (standard kakovosti ISO 9001:2008/2015, EN 15224:2016, certifikat Družini prijazna organizacija, CAF), stran 42-44, Komisija za kakovost, stran 45, Komisije Strokovnega sveta ZD Ljubljana na področju kakovosti, stran 45.

Opomba: Pregled kazalnikov kakovosti in zastavljenih ciljev po posameznih področjih je objavljen na intranetni strani ZDL.

b) dokumentirano preverjanje zadovoljstva zaposlenih in uporabnikov storitev zavoda – 10 %

Anketa o zadovoljstvu zaposlenih je bila izvedena v začetku leta 2022, pri čemer je bil anketni vprašalnik razposlan na 1.621 elektronskih naslovov. Do roka za oddajo je spletno anketo v celoti izpolnilo 892 (lansko leto 820) oseb. Zaposleni so v sklopu reševanja ankete odgovarjali tako na prvi - demografski del (4 vprašanja) kot na drugi del - strinjanje z navedenimi trditvami glede zadovoljstva na delovnem mestu (35 vprašanj). V drugem delu so pri 34-ih trditvah morali zaposleni označiti skladno z Likertovo lestvico stopnjo strinjanja z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo in ocena 5, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Pri analizi odgovorov in oblikovanju rezultatov smo nato ocene med 3 in 5 ocenili kot strinjanje, oceni 1 in 2 pa kot nestrinjanje. Pri zadnjem, 35. vprašanju pa so bili podani konkretni odgovori.

Glede na tematska področja Ankete o zadovoljstvu zaposlenih smo posamezna vprašanja razmejili v 6 ključnih skupin: Pripadnost ZD Ljubljana, Sodelovanje med zaposlenimi, Kakovostno opravljanje dela, Delovno mesto, Odnos z nadrejenim in Pretok informacij.

- Odgovori v sklopu skupine Pripadnost ZD Ljubljana kažejo, da so deleži pripadnosti zaposlenih nižji kot preteklo leto. V povprečju izkazujejo 84,7 % pripadnost, kar je za 6,6 % manj kot lansko leto (2020 91,3 %). Večinoma se strinjajo, da dobro poznajo vrednote ustanove (92,6 %), najmanj pa se strinjajo, da so del harmonične sredine (78,9 %).
- Sodelovanje med zaposlenimi kaže, da je delež zadovoljstva v primerjavi z letom 2020 rahlo manjši. V povprečju so v 90,9 % (2020 93,0 %) izrazili strinjanje z navedenimi trditvami v sklopu sodelovanja med zaposlenimi. Večinoma se strinjajo, da za sodelavce naredijo natanko tisto, kar ti od njih pričakujejo (98,3 %), najmanj pa se strinjajo, da si podatke in informacije v ustanovi izmenjujejo brez težav (81,4 %).
- Kakovostno opravljanje dela prikaže, da je delež zadovoljstva zaposlenih v primerjavi s preteklim letom nekoliko nižji. V povprečju v 80,2 % (2020 87,6 %) izražajo strinjanje s trditvami iz sklopa kakovostnega opravljanja dela. Večinoma se strinjajo (91,9 %), da večina zaposlenih v ustanovi delo opravlja kakovostno. Najmanj pa se strinjajo (67,5 %), da je kakovost izvedbe bolj pomembna od obsega opravljenih storitev ali rešenih zadev.
- Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu kaže, da zaposleni v povprečju v 85,3 % (2020 90,6 %) izražajo strinjanje s trditvami iz sklopa zadovoljstvo na delovnem mestu. Najbolj se strinjajo (96,7 %) s trditvijo, da so jim delovne zadolžitve jasne, najmanj pa (76,6 %) s trditvijo, da jim je na delovnem mestu omogočena osebna rast in kariera.
- Odnos z nadrejenimi kaže na to, da se zaposleni v povprečju v 86,5 % strinjajo z navedenimi trditvami (2020 91,3 %). Največ se jih strinja (93,3 %) s trditvijo, da vedo, kaj nadrejeni pričakujejo od njih, najmanj pa se jih strinja (78,6 %) s trditvijo, da so s strani nadrejenih pohvaljeni za dobro opravljeno delo.
- Pretok informacij med zaposlenimi in vodstvom nam prikaže, da je delež zadovoljstva zaposlenih v primerjavi s preteklim letom nižji in sicer se zaposleni v povprečju v 80,6 % (v letu 2020 87,1 %) strinjajo s trditvami. S trditvijo, da so o dodatnih zadolžitvah na delovnem mestu dovolj zgodaj obveščeni se jih strinja 84,0 %, najmanj 77,5 % pa se jih strinja s trditvijo, da so pravočasno seznanjeni z odločitvami, ki jih sprejema vodstvo Uprave.

V letu 2021 je **spremljanje zadovoljstva pacientov** prav tako potekalo v okviru metodologije za ugotavljanje kakovosti poslovanja z uporabniki v javnem zdravstvu pod okriljem Ministrstva za zdravje. Vprašalnik je dostopen vsem uporabnikom zdravstvenih storitev tako preko portala zVem, kot na spletni strani ZD Ljubljana. Namen ankete o zadovoljstvu uporabnikov je ugotoviti, kakšno mnenje imajo uporabniki o delu zaposlenih, da bi lahko skladno z ugotovljenimi predlogi ustrezno organizirali delo ter izboljšali kakovost izvajanja zdravstvenih storitev. Izpolnjevanje vprašalnika je za uporabnike storitev prostovoljno in predstavlja individualno oceno njihovega zadovoljstva.

Preko portala zVem smo prejeli skupaj 118 izpolnjenih vprašalnikov o ugotavljanju kakovosti poslovanja z uporabniki v javnem zdravstvu. Glede na to da je bilo preko portala prejeto število vprašalnikov premajhno za relevantno statistično obdelavo podatkov, smo identične vprašalnike razdelili uporabnikom naših storitev na vseh ZD Ljubljana in sicer smo razdelili 2000 vprašalnikov, od tega je bilo vrnjenih in v celoti izpolnjenih 491. Anketiranje je potekalo v obdobju od oktobra do konca decembra. Celokupno smo tako prejeli 609 izpolnjenih vprašalnikov, zadovoljstvo pacientov glede na izbrane kriterije prikazuje Graf 10 v Letnem poročilu ZD Ljubljana za leto 2021, str. 49.

- Od vseh prejetih izpolnjenih vprašalnikov je 563 (88,8 %) oseb povedalo, da je bil obisk v zdravstveni ustanovi načrtovan, 47 (7,7 %) oseb pa je menilo, da je bil njihov obisk nenačrtovan, ostale osebe tega podatka niso navedle.
- Večino anket (64,5 %) so izpolnile predstavnice ženskega spola, 32,5 % predstavniki moškega spola, 3,0 % se jih pa ni opredelilo.

- V največjem deležu (39,4 %) so anketo izpolnile osebe stare med 25 in 44 let, sledila je starostna skupina oseb med 45 in 65 let (31,0 %), nato med 66 in 85 let (16 %), najmanj (1,6 %) pa osebe mlajše od 15 let.
- Glede na podatek o izobrazbi je med pacienti, ki so izpolnili anketo o zadovoljstvu, bilo največ oseb z dokončano srednjo šolo (30,4 %), sledili so tisti z dokončano višjo/visoko šolo in univerzitetni program (23,4 %) ter specializacija in magisterij (23,5 %), nato osebe s končano poklicno šolo (8,9 %), nato osebe z nazivom mag. znanosti ali z doktoratom (7,9 %), najmanj pa oseb s poklicno šolo (4,3 %). 1,6 % vprašanih na zastavljeno vprašanje ni podalo odgovora.
- Pri zadnjem vprašanju glede pogostosti koriščenja zdravstvenih storitev je 268 (44,0 %) pacientov odgovorilo, da zdravstveno storitev koristi občasno ali nekajkrat na leto, skoraj enak delež (43,7 %) pacientov je odgovoril, da zdravstveno storitev koristijo redko oz. enkrat do dvakrat na leto, 55 oseb (9,0 %), pa je odgovorilo, da zdravstveno storitev koristi mesečno oz. pogosto. Le 1,0 % pacientov, ki so izpolnili anketo je odgovorilo, da zdravstveno storitev koristi zelo pogosto ali tedensko. 2,3 % oseb na zastavljeno vprašanje ni podalo odgovora.
- Na podlagi zbranih odgovorov je v povprečju 40,5 % pacientov, ki je izpolnilo anketo, izkazalo dobro mnenje o zaposlenih v ZD Ljubljana.
- Splošna ocena izvajalca z vidika pacientov na petstopenjski lestvici je bila v največji meri (64,9 %) ocenjena z odlično, sledila je ocena dobro (16,1 %), v nižjih deležih pa nižje ocene in sicer v najmanjšem (3,8 %) ocena slabo.

ZD Ljubljana je v letu 2021 prejel tudi **597 pohval**. Trend pohval se je od leta 2005 zviševal, vse do leta 2018, ko je dosegel najvišjo stopnjo. Leta 2020 pa je bilo prejetih najmanj pohval, kar lahko pripišemo epidemiološki situaciji, zaradi katere je bil dostop do zdravstvenih storitev omejen. V letu 2021 pa se je število pohval ponovno zvišalo, in sicer za 30,0 % v primerjavi z letom 2020. Glede na vsebino pohvale je najvišji odstotek pohval prejelo področje odnos osebja (28,9 %), temu so sledili strokovnost (18,6 %), kakovost dela (21,6 %) in organiziranost dela (18,6 %).

Po tem kriteriju je dosežena ocena 10 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, Spremljanje zadovoljstva zaposlenih, str. 45-48, Spremljanje zadovoljstva pacientov, stran 48-50, Analiza spremljanja pohval, stran 50-52.

c) Uveljavljeni predlogi izboljšav glede na rezultate preteklega leta - 10%

Realizacija strokovnega plana za leto 2021 se nanaša na uresničevanje izhodišč, določenih v Finančnem načrtu ZD Ljubljana za leto 2021, ki upoštevajo nenehno prilagajanje novo nastalim izzivom tako z vidika organizacije dela in procesov dela v okviru izvajanja osnovne zdravstvene dejavnosti, kakor tudi spremembam na področju uvajanja novih tehnologij in postopkov zdravljenja ter izvajanje zastavljenih dolgoročnih strokovnih ciljev.

Pri izvajanju svoje dejavnosti smo nenehno sledili potrebam in obvladovanju naraščajočih potreb po zdravstvenih storitvah zaradi vse hitrejšega razvoja medicinske znanosti, nujnosti uvajanja sodobnih tehnoloških postopkov in sodobnejših medicinskih materialov pri izvajanju storitev, sprememb v organizaciji zdravstvenega varstva, povečevanja stroškov v zdravstvu in s tem potrebe po racionalizaciji. Pozornost smo namenjali tudi izboljševanju in racionalizaciji delovanja, odprtosti institucije in usmerjenosti stroke v področje preventivne dejavnosti.

Strokovni svet ZD Ljubljana je v letu 2021 s svojimi 20. komisijami sledil uresničevanju dolgoročnih strokovnih ciljev v smeri standardizacije in racionalizacije postopkov po posameznih strokovnih področjih.

V okviru projekta SCUBY se je formirala **prva skupina usposobljenih oseb, ki nudijo laično podporo sladkornim bolnikom**.

V ZD Ljubljana so vzpostavljeni številni projekti izboljšav, med njimi se je v letu 2021 pričel izvajati projekt **Skupina za perspektivne kadre**, z izvedbo treningov vodenja za perspektivne kadre.

Po tem kriteriju je dosežena ocena 10 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, Doseganje strokovnih ciljev, str. 39, Realizacija strokovnega plana, str. 39, Strokovni svet ZD Ljubljana in njegove komisije, str. 41, Komisije Strokovnega sveta ZD Ljubljana na področju kakovosti, stran 45, Odnosi z zaposlenimi, str. 70 (treningi vodenja za perspektivne kadre), Odnosi z lokalno skupnostjo, str. 73 (prva skupina usposobljenih oseb, ki nudijo laično podporo sladkornim bolnikom).

Merilo strokovnosti, kakovosti in varnosti izvajanja javne zdravstvene službe je po vseh treh kriterijih iz točke 2 doseženo v višini 30 %.

3. Vrednotenje razvojne naravnosti zavoda (do 35 %):

a) Aktivno sodelovanje zavoda pri razvojnih, investicijskih ali mednarodnih projektih – 15 %

Osnovno zdravstveno dejavnost razvijamo skozi raziskovalne projekte, Simulacijski center in Mediacijski center.

V letu 2021 smo izvajali tri raziskovalne projekte, ki so namenjeni razvoju osnovne zdravstvene dejavnosti:

1. SCUBY (Povečanje obsega integriranega svežnja oskrbe za bolnike s sladkorno boleznijo in hipertenzijo za ranljive ljudi),
2. Projekt PaRIS: »Ocena izkušenj in izidov zdravstvene oskrbe pacientov s kroničnimi nenalezljivimi boleznimi v ambulantni družinske medicine v Sloveniji« (št. projekta V3-2102),
3. Razvoj algoritma za določanje genetskega tveganja na primarni ravni zdravstvenega varstva: novo orodje primarne preventive (L7 9414).

Inštitut za raziskave in razvoj osnovnega zdravstva - IRROZ

Inštitut za raziskave in razvoj osnovnega zdravstva (IRROZ) je bil formalno ustanovljen z namenom opravljanja znanstveno-raziskovalnega dela s področja medicinskih ved ter razvojne dejavnosti na področju osnovnega zdravstvenega varstva. IRROZ se ukvarja s 4 bistvenimi področji delovanja:

- raziskovanje/projekti;
- razvoj področja kakovosti;
- Simulacijski center in
- Mediacijski center.

Simulacijski center (SIM center)

V letu 2021 SIM center že sedmo leto nadaljuje svoje delovanje v okviru Inštituta za raziskave in razvoj osnovnega zdravstva. Glavni dejavnosti SIM centra sta izobraževanje in raziskovanje.

SIM center je član naslednjih mednarodnih organizacij: SESAM (Society for Simulation in Europe); INACSL (International Nursing Association for Clinical Simulation and Learning); ASPE (Association of Standardized Patient Educators); Mobile Health Association.

Za izvajanje naštetih dejavnosti usposabljammo inštruktorje in predavatelje, ki so pri svojem delu inovativni, uporabljajo sodobne metode poučevanja (npr. simulacije, obogatena resničnost, učenje na daljavo, na problemih temelječe učenje) in raziskovanja. Število inštruktorjev v SIM centru konec leta 2021 je 24, od tega 8 zdravnikov, 16 medicinskih sester. Sodelujemo tudi s tremi strokovnjaki, ki izvajajo program standardnega pacienta/uporabnika.

V preteklem letu se je v SIM centru izobraževalo 1888 udeležencev, od tega 1140 zunanjih udeležencev, ter 976 udeležencev iz ZD Ljubljana. S tem, ko izobražujemo kader iz ZD Ljubljana privarčujemo sredstva, ki so namenjena za izobraževanja. Za podobne vsebine bi sicer ZD Ljubljana moral plačati zunanjim izvajalcem mnogo višjo kotizacijo, tako pa tega ni potrebno ob tem, da je kakovost vsebin popolnoma primerljiva in nadzorovana. Z omenjenim načinom izobraževanja se prilagajamo potrebam zaposlenih in zavoda (ugotovitve neskladij presojo smiselno vključujemo v izobraževanja), ter zmanjšujemo nastajanje dodatnih stroškov.

Za zaposlene smo izvedli naslednje vsebine: Zdravstveno varstvo odraslih-obnovitveni tečaj rdeči alarm, Zdravstveno varstvo predšolskih in šolskih otrok in mladine-obnovitveni tečaj rdeči alarm, delavnica jemanja brisov in hišni obiski. V usposabljanje oskrbe vitalno ogroženega pacienta smo zajeli tudi ostale člane zdravstvenega tima skladno z letnim programom usposabljanja v SIM centru. Izvedli smo tudi obnovitveni tečaj »Triaža v PNMP«.

SIM center je nadaljeval s sodelovanju z Medicinsko fakulteto (Katedra za družinsko medicino-modul NMP za specializante družinske medicine), ter z vsemi ostalimi zdravstvenimi fakultetami v Sloveniji.

Svoje delo sproti evalviramo na podlagi postavljenih kazalnikov kakovosti:

- 91,2 % udeležencev (N=740) nas je ocenilo z odlično. Menimo, da je omenjen rezultat posledica individualnega pristopa pri izvajanju programov in uporaba sodobne opreme.
- Z inštruktorji SIM centra smo objavili 11 prispevkov (konference, simpoziji, zborniki).
- Dokumentiranih je bilo 141 intervencij rdečega alarma. V primeru in situ simulacije spremljamo tudi odzivni čas. V nobenem primeru ni bilo odstopanja v odzivnem času. Povprečni odzivni čas je bil 38,8 sekunde.

Mediacijski center ZD Ljubljana (MC)

Mediacijska svetovanja, pogovori, mediacije

Izvedenih je bilo 25 predmediacijskih srečanj, pogovorov in posvetov. Razlogi za srečanja so bile težave v medsebojnih odnosih med sodelavci, znotraj tima ali med vodjo in zaposlenimi ter med zdravstvenimi delavci in uporabniki zdravstvenih storitev. Številnim nesporazumom je botrovala epidemiološka situacija, ki je med zaposlene vnesla stisko in dodatne obremenitve. Izvedeni in zaključeni sta bili 2 mediaciji.

Izobraževanja

MC organizira redna usposabljanja z delavnicami o komunikacijskih veščinah, ki so osnovno orodje uspešnega dela z ljudmi, dobrega vodenja in kakovostnih medsebojnih odnosov. Z vsebinami o stresu, sprostitevni tehnikah in zdravem načinu življenja pa prispeva k opolnomočenju zdravstvenih delavcev.

V letu 2021 je bila organizacija usposabljanj prilagojena epidemiološki situaciji. Delavnice so se v MC izvajale v manjših skupinah, nekatere pa na daljavo preko platforme Zoom.

Izvajalo se je 6 različnih izobraževalnih modulov, na katerih se je poučevalo s sodobnimi metodami, ki vključujejo filme, posnete scenarije, delavnice in simulacije. Udeleženci v teoriji predstavljena dejstva s simuliranim pacientom preizkusijo v praksi, pri čemer scenariji posnemajo njihovo realno okolje.

V preteklem letu se je na delavnicah usposabljal 270 udeležencev (376 leta 2020, 762 leta 2019, 379 leta 2018), od tega 38 zunanjih (25 leta 2020, 128 leta 2019, 9 leta 2018) in 270 udeležencev (351 leta 2020, 634 leta 2019, 370 leta 2018) iz ZD Ljubljana. Razloga za manjše število udeležencev sta bila manj izvedenih modulov in manjše skupine zaradi epidemije koronavirusa.

Delo evalviramo na osnovi postavljenih kazalnikov kakovosti. 90,0 % udeležencev nas je ocenilo z odlično oceno.

Odnosi z domačimi in tujimi institucijami na področju zdravstva

Vključujemo se v ugledne mednarodne organizacije na področju primarnega zdravstva, kakovosti in simulacij v zdravstvu, tako na nivoju zavoda kot posameznih zaposlenih.

Izvajali smo skupne projekte z različnimi zdravstvenimi in izobraževalnimi institucijami na področju zdravstva, tako domačimi kot tujimi. Nadaljevali smo z aktivnostmi štiriletnega mednarodnega projekta **SCUBY** – Povečanje obsega oskrbe za bolnike s sladkorno boleznijo in hipertenzijo (skupaj z Belgijo, Nizozemsko, Kambodžo).

Ker je tudi leto 2021 zaznamovalo delo v epidemioloških razmerah, je predsednik vlade Janez Skupaj z Medicinsko fakulteto Univerze v Ljubljani smo 12. februarja **organizirali 1. mednarodno znanstveno konferenco na primarni ravni** v Sloveniji (ISCP) z naslovom: »Interprofessional team work and quality in health care«. Konferenca je potekala v virtualni obliki in je bila osredotočena na medprofesionalno timsko delo in kakovost v zdravstvu. Namenjena je bila vsem strokovnjakom, vključenim v primarno zdravstveno oskrbo pa tudi izobraževalnemu kadru, ključnim mnenjskim oblikovalcem, neformalnim negovalcem in bolnikom. Sodelovali so številni domači in tuji ugledni strokovnjaki, pomembnost konference pa je prepoznala tudi WHO in se aktivno vključila v dogajanje.

Naši zaposleni so se aktivno udeleževali mednarodnih konferenc v tujini, ki so v letu 2021 potekale v virtualni obliki (EQUIP, WONCA, SESAM) ter s tem vzpostavili vidnejše povezovanje in sodelovanje s tujimi strokovnjaki primarnega zdravstva.

V lanskem letu smo zaradi epidemioloških razmer lahko sprejeli manj delegacij kot v predhodnih letih. V juniju nas je obiskala delegacija medicinskih sester iz Bosne in Hercegovine v okviru projekta »Krepitev zdravstvene nege v Bosni in Hercegovini – ProSes«.

V juliju pa smo gostili regionalnega direktorja Svetovne zdravstvene organizacije (SZO) za Evropo, dr. Hansa Henrija P. Klugeja. Skupaj s predsednikom republike, Borutom Pahorjem in ministrom za zdravje, Janezom Poklukarjem, je obiskal cepilni center na Gospodarskem razstavišču, naslednji dan pa še enoto ZD Ljubljana - Center, kjer smo mu predstavili zdravstveni dom in njegovo delovanje ter podrobneje področje družinske medicine.

V mesecu oktobru nas je ponovno obiskala delegacija strokovnjakov WHO, ki nudi strokovno podporo pri pripravi Strategije razvoja osnovne zdravstvene dejavnosti (OZD) v Sloveniji in so v našem zavodu prepoznali pomembnega deležnika. Prav tako smo v oktobru sprejeli zdravnika družinske medicine in predstojnika katedre za družinsko medicino na največji medicinski fakulteti na Češkem – prof. Bohumila Seiferta.

ZD Ljubljana je v letu 2021 izvajal **investicijske projekte** in investicijsko vzdrževalna dela. Realizirane investicije in investicijsko vzdrževanje objektov ZD Ljubljana so razvidne iz Letnega poročila za leto 2021: Rekapitulacija – realizacija investicij v objekte in investicijskega vzdrževanja je prikazana v Tabeli 60, Realizacija plana investicij po posameznih objektih v Tabeli 61, realizacija plana investicijskega vzdrževanja objektov pa v Tabeli 62.

ZD Ljubljana je v letu 2021 realiziral večje **naložbe v osnovna sredstva**. Skupaj je bilo v letu 2021 za naložbe porabljenih 2.577.270 EUR. Pregled naložb je prikazan v Letnem poročilu, v

Tabeli 21. Večje nabave medicinske opreme, pohištvene opreme in večje nabave strojne računalniške opreme so prikazane v Letnem poročilu v Tabeli 22, 23 in 24.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, Razvoj osnovne dejavnosti, stran 60,61, Inštitut za raziskave in razvoj osnovnega zdravstva, stran 61, Simulacijski center (SIM center), stran 61-62, Mediacijski center, stran 62-63, Tabela 7: Interna strokovna izobraževanja, str. 56, Razvoj osnovne dejavnosti, str. 60 (projekt Scuby), Odnosi z domačimi in tujimi institucijami na področju zdravstva, stran 72-73 Tabela 60: Rekapitulacija – realizacija investicij v objekte, investicijskega in tekočega vzdrževanja, stran 171, Tabela 61: Realizacija plana investicij v objekte, stran 171, Tabela 62: Realizacija plana investicijskega vzdrževanja objektov, stran 171-172, Tabela 22: Pregled večjih nabav medicinske opreme, stran 98-99, Tabela 23: Pregled večjih nabav pohištvene opreme, stran 99, Tabela 24: Pregled večjih nabav strojne računalniške opreme, stran 100.

Po tem kriteriju je dosežena ocena 15 %.

- b) povečanje obsega ali zahtevnosti zdravstvenih storitev pri izvajanju javne zdravstvene službe z vpeljavo novih organizacijskih ali tehnoloških rešitev – 10%

V letu 2021 je v ZD Ljubljana prišlo do povečanja obsega izvajanja dejavnosti, tako z izvajanjem dejavnosti zaradi epidemije koronavirusa, kot tudi s širitvijo programov v obstoječih dejavnostih. Realizirana je bila **širitev programov** v naslednjih dejavnostih:

- **Ambulante družinske medicine - ADM (referenčne ambulate):** na osnovi Aneksa 1 je bila realizirana 1,00 nova ambulanta družinske medicine s 1. 1. 2021, v enoti Center.
- **Fizioterapija:** s 1. 3. 2021 je bil realiziran prevzem 1,00 programa fizioterapije od zasebne izvajalke, ki se je upokojila (povečanje programa v enoti Bežigrad).
- **Razvojna ambulanta z vključenim centrom za zgodnjo obravnavo:** 1,00 dodatni logoped od 1. 4. 2021 v enoti Bežigrad.

V letu 2021 smo v ZD Ljubljana uvedli **nove organizacijske oz. tehnološke rešitve:**

- Dokončana je bila **ureditev centralne sterilizacije**. Prenova prostorov sterilizacije je bila realizirana v sklopu izgradnje prizidka enote Bežigrad v letu 2020, investicijo je financiral MOL. V letu 2021 pa je bila realizirana nabava medicinske opreme za sterilizacijo: 2 x parni sterilizator, 2 x termodezinfektor, ultrazvočni čistilec, aparat za varjenje PVC folije, reverzna ozmoza, informacijski sistem, v skupni vrednosti 299.380,68 EUR.

Sterilizacija se je centralizirala na eni lokaciji - v ZD Bežigrad. Na to lokacijo je preseljena tudi sterilizacija iz ZD Šiška, kjer so bili izpraznjeni prostori preurejeni za ambulate družinske medicine.

- V letu 2021 je bila realizirana nadgradnja Laboratorijske diagnostike ZD Ljubljana, z uvedbo novega **avtomatiziranega laboratorijskega sistema** za analizo vzorcev krvi. Diagnostični laboratorij v enoti Center je centralni laboratorij ZD Ljubljana, kamor se stekajo vzorci biokemičnih in imunokemičnih preiskav vseh diagnostičnih laboratorijev ZD Ljubljana. Nov avtomatizirani sistem je tehnološko najnaprednejši sistem na primarni ravni v Sloveniji. Uporabnikom zdravstvenih storitev občutno skrajšuje čakanje na diagnostične rezultate, zaposlenim pa je olajšal delo in jim zagotovil večjo varnost pred okužbami.

Po tem kriteriju je dosežena ocena 10 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2020, 3.2. Spremembe programov, financiranih s strani ZZSZS, stran 36-38, Tabela 61: Realizacija plana investicij v objekte (postavka: Ureditev

sterilizacije), str. 171, Tabela 22: Pregled večjih nabav medicinske opreme (postavke: oprema za sterilizacijo), str. 98-99, Tabela 24: Pregled večjih nabav strojne računalniške opreme (postavka: informacijski sistem za sterilizacijo), str. 100.

c) optimizacija poslovnih procesov in racionalizacija delovnih nalog – 10 %

Kot je navedeno že v točki 2.c, je Strokovni svet ZD Ljubljana v letu 2021 s svojimi 20. komisijami sledil uresničevanju dolgoročnih strokovnih ciljev v smeri standardizacije in racionalizacije postopkov po posameznih strokovnih področjih. Na sejah komisij so bile obravnavane najrazličnejše vsebine, pomembne za delovanje in razvoj posameznih strok: strokovne smernice, zdravstvena zakonodaja, pravila ZZS, predpisi NIJZ, ugotovitve notranjih in zunanjih presoj kakovosti, kazalniki kakovosti, ugotovitve zunanjih nadzorov s strani ZZS, dokumentacija, epidemiološka situacija, obračunski modeli, vizija razvoja, itd.

Pomembno optimizacijo procesov prinašata novi organizacijski oz. tehnološki rešitvi na področju sterilizacije (ureditev centralne sterilizacije) in laboratorijske diagnostike (nov avtomatiziran laboratorijski sistem za analizo vzorcev krvi), ki sta navedeni v točki 3.d.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2020, Strokovni svet ZD Ljubljana in njegove komisije, stran 41, Tabela 61: Realizacija plana investicij v objekte (postavka: Ureditev sterilizacije), str. 171, Tabela 22: Pregled večjih nabav medicinske opreme (postavke: oprema za sterilizacijo), str. 98-99, Tabela 24: Pregled večjih nabav strojne računalniške opreme (postavka: informacijski sistem za sterilizacijo), str. 100.

- Po tem kriteriju je dosežena ocena 10 %.

Merilo razvojne naravnosti zavoda je po vseh treh kriterijih iz točke 3 doseženo v višini 35 %.

Na podlagi Pravilnika se dosežena merila v odstotkih seštejejo in znašajo 100 %.

Vročeno:

- prof. dr. Antonija Poplas Susič, dr. med. spec.
- Arhiv Sveta zavoda
- Kadrovska služba





Na podlagi 7. člena Uredbe o plačah direktorjev v javnem sektorju (Ur.l. RS št. 68/17, 4/18, 30/18, 75/19 – ZUPPJS 2021, 116/21, 180/21 in 29/22 v nadaljevanju: Uredba), Pravilnika o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev v osebah javnega prava s področja zdravstva (Ur.l. RS št. 33/21, v nadaljevanju: Pravilnik), Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Ur.l. RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14, 95/14 – ZUPPJS15, 82/15, 23/17 – ZDOdv, 67/17, 84/18 in 204/21), Kolektivno pogodbo za javni sektor (Uradni list RS, št. 57/08, 23/09, 91/09, 89/10, 40/12, 46/13, 95/14, 91/15, 21/17, 46/17, 69/17 in 80/18, v nadaljevanju: KPJS) in sklenjene pogodbe o zaposlitvi strokovne direktorice, je Svet zavoda na 3. korespondenčni seji dne 13.5.2022 sprejel naslednji

SKLEP

o določitvi redne delovne uspešnosti strokovni direktorici ZD Ljubljana za leto 2021

- 1. Strokovni direktorici ZD Ljubljana, Tei Stegne Ignjatovič, dr. med. spec., se določi del plače za redno delovno uspešnost za leto 2021 v višini 100 % doseženih meril.**
- 2. Redna delovna uspešnost strokovni direktorici ZD Ljubljana, Tei Stegne Ignjatovič, dr. med. spec., se določi v višini 5 % dveh osnovnih plač strokovne direktorice, izplačanih v obdobju od 1. 1. 2021 do 31. 12. 2021 in znaša 2.636,10 EUR.**
- 3. Sklep je sprejet pod odložnim pogojem, pridobitve soglasja MOL in soglasja Ministra za zdravje na Sklep o določitvi redne delovne uspešnosti strokovne direktorice ZD Ljubljana za leto 2021.**

Obrazložitev:

V skladu z 2. odst. 7. člena Uredbe direktorjem pripada redna delovna uspešnost v okviru obsega sredstev, ki so za ta namen zagotovljena v skladu s 27. čl. KPJS, na osnovi katerega skupen obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti javnih uslužbencev znaša 2 % letnih sredstev za osnovne plače.

V skladu z določbo drugega odstavka 7. člena Uredbe se direktorjem redna delovna uspešnost lahko določi v višjem obsegu, kot so za ta namen zagotovljena sredstva v skladu s KPJS, pod pogojem, da višji obseg ne posega v obseg sredstev za redno delovno uspešnost javnih uslužbencev in pod pogojem, da so sredstva za ta namen zagotovljena. V primeru izpolnjevanja pogojev iz prejšnjega odstavka je treba upoštevati določbo prvega odstavka 22. člena ZSPJS, ki skupni obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti določa v višini najmanj 2 % in ne več kot 5 % letnih sredstev za osnovne plače. Glede na to, da v ZD Ljubljana višji obseg ne posega v obseg sredstev za redno delovno uspešnost javnih uslužbencev in da so sredstva za ta namen zagotovljena, so s tem izpolnjeni pogoji za določitev obsega 5 % letnih sredstev za osnovne plače.

V skladu z Uredbo se direktorjem del plače za delovno uspešnost izplačuje enkrat letno na podlagi poslovnega poročila in sicer za delovno uspešnost v preteklem letu.

Na podlagi 3. odst. 7. člena Uredbe mora organ, pristojen za imenovanje direktorja, pri odločanju o višini dela plače za redno delovno uspešnost pridobiti soglasje ustanovitelja in soglasje pristojnega ministra.

Skladno z 8. čl. Pravilnika višino dela plače za delovno uspešnost določi svet zavoda, ob predhodnem soglasju ustanovitelja in ministra, pristojnega za zdravje.

Pri določanju višine redne delovne uspešnosti direktorja se upošteva poslovno poročilo zavoda in ovrednotijo merila, določena s Pravilnikom. V skladu z 2. čl. Pravilnika se pri določanju višine dela plače za delovno uspešnost direktorjev oseb javnega prava s področja zdravja upoštevajo naslednja merila:

- 1. poslovna uspešnost zavoda: do 35 %,**
- 2. strokovnost, kakovost in varnost izvajanja javne zdravstvene službe: do 30 %,**
- 3. razvojna naravnost zavoda: do 35 %.**

V skladu s 1. odst. 6. čl. Pravilnika delovna uspešnost direktorju ne pripada, če je katero od meril iz 2. čl. Pravilnika ovrednoteno z 0 %.

V skladu z 2. odst. 6. čl. Pravilnika se višina plače za delovno uspešnost določi tako, da se seštevek doseženih odstotkov na podlagi ovrednotenih meril pomnoži z višino dveh osnovnih plač direktorja za december preteklega leta.

Delovna uspešnost se določi na podlagi izpolnjevanja meril v naslednji višini:

1. Vrednotenje poslovne uspešnosti (do 35 %):

- a) gospodarno poslovanje zavoda, izkazano z letnim poslovnim poročilom in merjeno s celotnimi prihodki in celotnimi odhodki, pri čemer je dosežen kazalec 1 in več, oziroma dosežen kazalec manj kot 1 in izkazano v bilanci stanja uravnoteženo poslovanje oziroma presežek prihodkov nad odhodki - 20 %

Celotni prihodki 99.892.846 EUR / celotni odhodki 99.232.180 EUR = 1,0067 (vrednost kazalnika gospodarnosti za leto 2021).

Po tem kriteriju je dosežena ocena 20 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, Tabela 56: Finančni kazalniki, stran 152.

- b) usklajenost realiziranega programa javne zdravstvene službe s finančnim načrtom zavoda in določbami splošnega dogovora - 15 %

S Finančnim načrtom 2021 je bilo načrtovano, da bo na organizacijo dela in doseganje realizacije programov tudi v letu 2021 vplivala epidemija koronavirusa. Tako je bilo poleg izvajanja obstoječih programov, načrtovano tudi nadaljnje izvajanje dejavnosti, povezanih z epidemijo.

Vpliv epidemije Covid-19 na izvajanje programov v letu 2021, ko je bilo zaradi zagotavljanja vseh epidemioloških ukrepov potrebno prilagoditi procese dela ter dodatno zagotavljati delo na t. i. Covid deloviščih skozi celotno leto 2021, ne samo za področje MOL-a in primestnih občin, temveč za širše področje Ljubljane z okolico:

- vstopna točka za odvzem PCR brisov na SARS-CoV-2 pri simptomatskih osebah, v sklopu katere smo v 2021 izvedli 187.466 brisov nazofarinksa na PCR,

- množična presejalna testiranja s hitrimi antigenski testi (HAGT) za zaposlene v vzgoji in izobraževanju in ostali kritični infrastrukturi ter množična presejalna testiranja s HAGT splošne populacije,
- cepilni center, kjer smo tekom leta 2021 izvedli preko 366.000 cepljenj v sklopu množičnega cepljenja proti Covid-19, z največjimi dnevnimi obremenitvami preko 4.000 cepljenj dnevno in v delo katerega je bilo dnevno vključenih tudi preko 100 oseb,
- Covid ambulanta: z vidika preprečevanja širjenja okužbe Covid-19, tako med pacienti kot med zdravstvenimi delavci, je v 2021 potekala ločena obravnava kužnih oz. potencialno kužnih bolnikov v Covid ambulanti za odrasle in otroke ter za nujna zobozdravstvena stanja,
- kader na vseh: vstop v ZD Ljubljana je bil razen v primeru nujnih stanj, omejen na osebe, ki so bili naročene na pregled oziroma preiskave, prav tako se je na vseh, skladno z vladnimi odloki, preverjal PCT pogoj.

Doseganje realizacije programov, pogodbeno dogovorjenih z ZZZS, z vplivom epidemije in ostalih objektivnih razlogov na doseganje realizacije, npr. odsotnosti, je podano v nadaljevanju.

- **V zdravstvenem varstvu odraslih** je bil program, glede na neznižan plan 27.488 količnikov na tim, realiziran z indeksom 98. Ob upoštevanju znižanega normativa količnikov 13.000 količnikov na tim, kot je program plačan s strani ZZZS, je bila realizacija plana količnikov iz obiskov 100 %-na.
- V dejavnosti **splošne ambulate v socialnovarstvenih zavodih (DSO)** je bil program realiziran 17,0 % nad načrtovanim obsegom.
- **V zdravstvenem varstvu predšolskih otrok in zdravstvenem varstvu šolskih otrok** je bil program realiziran z indeksom 64,8. Ker za dejavnost otroškega in šolskega dispanzerja veljajo enaka določila za plačilo programa, kot za dejavnost splošnih ambulant, t.j. plačilo pri doseganju 13.000 količnikov iz obiskov na tim, je bil program realiziran 100 %-no.
- **Preventiva v otroškem in šolskem dispanzerju** je bila realizirana z indeksom 115,8. ZZZS plača celotno realizacijo.
- **V zdravstvenem varstvu žensk** je bil program, skupaj v kurativi in preventivi, realiziran z indeksom 75,4. Plan količnikov iz obiskov v kurativi je bil realiziran z indeksom 75,2. Ob upoštevanju znižanega plana 15.000 količnikov iz obiskov (preventiva in kurativa skupaj) na tim, je bil program realiziran 100 %-no.
Plan preventive v dispanzerju za ženske je bil realiziran z indeksom 80,7, kar v primerjavi s ciljnim normativom, ki je 70 %, pomeni, da je bila preventiva realizirana 100 %-no.
- **Fizioterapija:** v fizioterapiji je bil program v utežeh realiziran z indeksom 93,6, specialnih fizioterapevtskih (Fth) obravnav pa 130,4.
V enoti Center je bila realizacija fizioterapije 95,0 %, specialnih Fth obravnav ne izvajajo. V preteklem letu so fizioterapevti ves čas sodelovali na Vstopni točki, 4-5 dni v mesecu, kar je na letni ravni 50-55 dni za celotno dejavnost. 9. 3. 2021 so imeli kadrovske menjave - nadomeščanje bolniške in porodniškega dopusta, zaposlili so novega fizioterapevta, ki takoj ni mogel doseči polnega programa. Upoštevanje epidemioloških ukrepov je pomenilo obravnavo nekaj primerov manj dnevno. Bolniške odsotnosti fizioterapevtov so terjale preko 60 dni odsotnosti. Kljub vsemu pa imajo še vedno najkrajšo čakalno dobo na nivoju ZDL za obravnavo pacientov pod stopnjo nujnosti zelo hitro, ki so obravnave najbolj potrebni.

V enoti Šiška je bil indeks doseganja realizacija programa v utežeh 84,4, specialnih Fth obravnav pa 165,3. Razlog nedoseganja programa v utežeh je bil odhod fizioterapevke in uvajanje novo zaposlene ter odpadli in posledično nerealizirani termini (Covid).

V enoti Vič-Rudnik je bil indeks doseganja realizacije programa v utežeh 76,9, specialnih Fth obravnav pa 102,0. Razlogi nedoseganja programa v utežeh:

- Bolniške in ostale odsotnosti: v letu 2021 so imeli 60 dni bolniških odsotnosti, 11 dni očetovskega dopusta in 50 dni nege ali varstva otrok zaradi višje sile, skupaj več kot 120 dni odsotnosti. V letu 2021 je bilo na fizioterapevta 261 delovnih dni, za 6,5 fizioterapevtov je to 1.696 skupnih delovnih dni, odsotnosti so tako predstavljale 7 % od vseh delovnih dni.
- Dodatno delo v administraciji zaradi epidemiološke situacije, zaradi katere je prišlo do dodatnega dela z vprašalniki, sezname, klici, maili, odpovedmi, prenaročanji.
- Odpovedi pacientov brez opravičil oz. zaradi opravičljivih razlogov, npr. slabega počutja: največja težava pri nedoseganju normativa so bile odpovedi pacientov v zadnjem trenutku, ko na odpovedan termin niso mogli naročiti drugega pacienta. Vsak dan so bile odpovedi vsaj 2-3 pacientov. V kolikor so pacienti glede odpovedi sporočili vsaj en dan prej, so lahko zaradi sistema naročanja preko čakalne vrste, klicali naslednje paciente in si s tem zagotovili polne termine. V kolikor pa so bile odpovedi za isti dan, pa terminov niso mogli zapolniti. V najboljšem primeru sta bili na dan vsaj 2 odpovedi, ki jih niso mogli nadomestiti z drugimi pacienti. 261 delovnih dni x 2 odpovedi = 522 odpovedi oz. obiskov letno. 522 obiskov predstavlja približno 70 zaključenih pacientov (7,5 terapij na obravnavo). Posamezen tim mora za realizacijo normativa (samo za navadne terapije, brez specialnih) obravnavati 1.859 pacientov, 70 pacientov pa predstavlja približno 4 %-ni izpad.
- Delo na ostalih deloviščih: brisi, cepilni center, testiranje, delo na vhodu
- V prvi polovici leta so na drugih deloviščih večinoma delali v nadurah, v drugi polovici leta pa so na drugih deloviščih delali tudi v času rednega dela. Čez celotno leto 2021 so v času rednega delovnega časa 360 ur delali na drugih deloviščih, kar predstavlja 3 % celotnih delovnih ur celotnega tima.
- Omejitve glede na epidemiološko situacijo: tekom leta so se pogoji glede epidemiološke situacije ves čas spreminjali. Nekaj časa so zmanjšali število pacientov, ves čas pa je bilo potrebno prezračevanje in razkuževanje prostorov.

V enoti Šentvid realizacija ni bila dosežena zaradi bolniških odsotnosti ter dela ene fizioterapevke s skrajšanim delovnim časom.

- **Patronaža in nega na domu:** realizacija programa patronaže in nege na domu je bila dosežena z indeksom 97,9.

V enoti Bežigrad je bila realizacija 98,5 %. Realizacija ni bila dosežena, ker je bila ena zaposlena celo leto 2021 v stalni ekipi cepilnega centra, dva meseca pa je bila v cepilni center razporejena tudi druga zaposlena. Od več bolniških odsotnostih so imeli tudi daljšo, pet mesečno bolniško odsotnost.

V enoti Moste-Polje kot glavni razlog nedoseganja navajajo nekaj daljših bolniških odsotnosti zaposlenih, ki se jih ni nadomeščalo. Delovni procesi so bili nekoliko upočasneni ob uvajanju dveh novo zaposlenih za nadomeščanje porodniške odsotnosti, kar je privedlo do nekoliko nižje realizacije.

V enoti Vič-Rudnik je bil razlog nedoseganja odsotnost 2 DMS, ene celo leto, druge 6 mesecev (premeščena v cepilni center).

V enoti Šentvid so imeli v patronaži daljše obdobje več bolniških staležev.

- **CDZ in klinična psihologija:** realizacija programa CDZ oz. MHO in Klinične psihologije je bila 5 dosežena z indeksom 65,0.
V enoti Bežigrad je bila realizacija Centra za duševno zdravje 74,3 in klinična psihologija 70,6, skupaj 72,8. Razlog slabe realizacije klinične psihologije je v bolniški odsotnosti in negi zaposlene klinične psihologinje, ki poroča tudi o velikem številu odpovedi otrok zaradi obolezlosti oz. karanten ob epidemiji Covida-19. V MHO pa nimajo zasedenega 0,5 programa specialnega pedagoga, logopedinjo so uspeli zaposliti konec junija 2021.
V enoti Center je bila realizacija v Centru za duševno zdravje 58,8 in klinični psihologiji 76,4, skupaj 62,9. Storitve v Centru za duševno zdravje otrok in mladine - Center, za obdobje od januarja 2021 do decembra 2021, niso bile realizirane zaradi naslednjih razlogov:
 - Nezmožnost beleženja določenih storitev, ki jih po Zeleni knjigi psiholog brez specializacije ne sme beležiti, za obravnavo posameznih pacientov pa so nujno potrebne (npr. pisanje psiholoških poročil, izvajanje vedenjsko kognitivne terapije, terensko delo itd.). Psiholog pri polni ordinaciji in pri 6-mesečni čakalni dobi ne more doseči storitev, saj navedenih storitev ne more beležiti, čeprav jih opravlja.
 - Odsotnosti: psihologinja je koristila varstvo otroka zaradi višje sile. Spec. klin. psihologije dela krajši delovni čas zaradi starševstva, zato dosega 20 % manj storitev. Koristila je tudi varstvo otroka zaradi višje sile. Specialna pedagoginja je koristila krajši delovni čas zaradi starševstva do junija 2021 in koristila varstvo otroka zaradi višje sile. Logopedinja je bila odsotna zaradi bolniškega, nato porodniškega dopusta. Druga logopedinja je bila na porodniškem dopustu od 2. 9. 2021. Specialna pedagoginja je imela dolgotrajno bolniško od 2. 9. do 7. 12. 2021, decembra je delala po 4 ure, 4 ure bolniška.
 V enoti Moste – Polje je poleg Covid razlogov, razlog za nedoseganje ciljev realizacije v CDZ, da nimajo zaposlene klinične psihologinje, le psihologinjo brez specializacije, kar vpliva na storitve, ki jih izvaja in lahko obračunava.
V enoti Šiška je bil program CDZ realiziran 2,8 % nad planom, programa klinične psihologije v tej enoti ne izvajajo.
V enoti Vič-Rudnik je razlog nedoseganja realizacije v CDZ, da imajo 0,5 programa specialnega pedagoga nezasedenega, poleg tega pa je bila logopedinja 5 mesecev na bolniški odsotnosti, na razpis za nadomeščanje se ni javil nihče. Za klinično psihologijo so razlogi nedoseganja:
 - točkovni normativ je nerealno visok,
 - odsotnosti zaradi dodatnih delovnih obveznosti niso omogočale dela preko ambulantnega časa, ki ga je klinična psihologinja delala vedno prej,
 - bolniški stalež zaradi Covida-19,
 - večja odsotnost zaradi izobraževanj kot prejšnja leta (tujina, zunanji financer).
- V dejavnosti **antikoagulantne ambulate** je bila realizacija programa 72,6 (indeks). V enoti Bežigrad je bila realizacija 78,1. Pojasnilo: število oseb, vodenih v ambulantni, se povečuje, a pada število obiskov v ambulantni. Razlog je v drugačnem zdravljenju. Osebe, ki prejemajo NOAK (novejši oralni antikoagulantni), potrebujejo pregled okvirno enkrat letno, osebe na starejšem zdravljenju z varfarinom pa enkrat mesečno. Sprememba zdravljenja je sledila trudu, da v času epidemije Covid-19 čim bolj omejimo prihode bolnikov v ZD in s tem širjenje virusa. Z menjavo zdravljenja smo to tudi dosegli.
V enoti Center je bila realizacija Antikoagulantne ambulate 64,7. Pojasnilo: z vidika zmanjšanja tveganja za širjenje covid-19 so zmanjšali pogostnost števila kontrol (predvsem pri pacientih, ki jemljejo NOAK). Ambulanta tudi ni polna, zato je število obravnav manjše, po dogovoru s Polikliniko pa v ambulanto enote Center že napotujejo povečano število pacientov, ki jemljejo NOAK. V enoti Šiška je razlog nedoseganja odhod ene od zdravnic, ki je opravljala antikoagulantno dejavnost in manjši obseg obiskov zaradi Covid-a.

- V **medicini dela** je realizacija v točkah presegla načrtovani obseg za 2,5 %. Pri tem je bil plan točk, glede na preteklo leto, povečan za 27,5 %. V primerjavi s preteklim letom je bil realizirani obseg točk večji za 20,0 %.
- V **kardiologiji** je bil pogodbeno dogovorjeni obseg programa z ZZS realiziran 16,4 % nad planom.
- Program **pulmologije z RTG** je bil realiziran z indeksom 23,4. Od upokojitve pulmologa v enoti Vič-Rudnik 1,00 programa od 31. 7. 2021 nismo izvajali. Odhoda pulmologa nismo uspeli nadomestiti. Razlogi za slabšo realizacijo so tudi v tem, da je pulmološka ambulanta vezana na napotitev s strani družinskih zdravnikov, teh je bilo manj. Realizacija programa pulmologije z RTG vključuje realizacijo pulmološke ambulante in pulmološkega rentgena oz. radiološkega inženirja, ki pa jih pri delu običajne ambulante ni možno realizirati. V teku je dogovor o prenosu 1,00 programa na Kliniko Golnik.
- **ORL**: program v obsegu 2,00 timov se izvaja v enoti Center, realizacija je bila 98,7, kar je 1,3 % pod planom. Vzroki za nedoseganje:
 - odpovedi pacientov zaradi epidemiološke situacije,
 - ena ORL ambulanta dela 4 dni na teden, kandidata za nadomeščanje za en dan v tednu (srede) še iščejo.
- **Okulistika**: realizacija programa je bila 95,8 (indeks).
 V enoti Bežigrad je bila realizacija 78,0 %. Nedoseganje pojasnjujejo z: ambulanta funkcionira brez OCT aparata, nujne paciente se napotuje v enoto Vič. Prav tako se sladkorne bolnike na presejanje diabetične retinopatije (VZS) vodi na Očesni kliniki oz. Vrazovem trgu, ki sta v ljubljanski regiji določena za regionalna centra presejanja diabetične retinopatije in vodita register sladkornih bolnikov z očesnim zapletom. Ambulanta je sicer uspela opraviti največ prvih pregledov v specialistični okulistični dejavnosti med vsemi enotami ZDL.
 V enoti Center je bil program realiziran 0,6 % nad planom, v enoti Vič-Rudnik pa 10,2 % nad planom.
- **Pedopsihiatrija**: vzrok za nedoseganje je upokojitve izvajalke, ki ni bila nadomeščena z novo zaposlitvijo, ker na razpis ni bilo prijav. Pogodbeno sodelovanje s pedopsihiatrinjo je bilo zaradi Covida v manjšem obsegu. Zaposlenega imamo specializanta, ki je predviden za ZD Ljubljana, vendar je v začetni fazi specializacije.
- **Program rentgena - RTG** je bil realiziran z indeksom 120,1. Plan 2021 je bil določen glede na realizacijo v letu 2020. Realizacija je bila za 20,6 % višja v primerjavi s preteklim letom.
- V dejavnosti **ultrazvoka - UZ** je bila realizacija programa nad načrtovanim obsegom za 27,6 %. Plan za leto 2021 je bil določen glede na realizacijo v letu 2020. Obseg realizacije v primerjavi s preteklim letom je bil višji za 27,5 %.
- V dejavnosti **mamografije** je bil program realiziran 3,7 % nad načrtovanim obsegom. Plan 2021 je bil določen glede na realizacijo v letu 2020. Obseg realizacije je bil za 33,2 % večji kot v preteklem letu.
- V dejavnosti **ambulante za bolezni dojke** je bil program realiziran 27,7 % nad načrtovanim obsegom. Plan 2021 je bil določen glede na realizacijo v letu 2020. Obseg realizacije je bil za 30,7 % večji kot v preteklem letu.

- **Fizioterapija:** zaradi daljše bolniške odsotnosti zdravnice programa nismo izvajali.
- Program **diabetologije** je bil realiziran 2,3 % nad planom. V primerjavi s preteklim letom je bil obseg realizacije za 19,0 % večji. ZZZS plača preseganje točk nad planom (do 10 %)
- Program **diabetologije** je bil realiziran 2,3 % nad planom. V primerjavi s preteklim letom je bil obseg realizacije za 19,0 % večji. ZZZS plača preseganje točk nad planom (do 10 %)

- **Zobozdravstvo za odrasle:** program je bil realiziran z indeksom 84,5. Glede na preteklo leto je bila realizacija višja za 22,2 %.

V enoti Bežigrad je bila realizacija v Zobozdravstvenem varstvu odraslih 89,4 %. Realizacija je bila slabša zaradi celoletne odsotnosti zobozdravnice (porodniški dopust). Njeno odsotnost je sicer nadomestila druga zobozdravnica, ki pa je začetnica na odraslem zobozdravstvu in je v glavnem opravljala konzervativne storitve, ki prinašajo manj točk in časovno trajajo dalj časa. Protetičnih storitev ni opravljala. Zadnje tretjino leta je bila bolniško odsotna še druga zobozdravnica.

V dejavnosti zobozdravstva odraslih v enoti Center se že od začetka epidemije spopadajo s kadrovsko podhranjenostjo, kar se odraža tudi na skupni slabši realizaciji. Že v začetku leta 2020 sta, preventivno zaradi nosečnosti in s tem povezanimi riziki ob okužbi s Covid-19, prenehali delati dve sodelavki, katerih porodniški stalež se bo zaradi tega razvil praktično na dve leti. Dva zobozdravnika sta delala le 3 x tedensko. Oba imata tudi majhne otroke, kar se je zaradi številnih karanten in šolanja na domu še dodatno odražalo na realizaciji.

V enoti Moste-Polje je v največjem delu izpad realizacije posledica epidemioloških razmer in (v času epidemije) nekoliko spremenjenega načina dela z (v povprečju) manjšim številom obravnavanih pacientov. V primerjavi s preteklimi leti je bilo tudi veliko nepričakovanih odpovedi terminov s strani pacientov oz. so bili pogosto primeri, ko pacienti sploh niso prišli na določen termin in tega niso predhodno sporočili. V določenih obdobjih je bilo nekaj odsotnosti, ki se jih ni takoj nadomeščalo. Bilo je tudi nekaj novih zaposlitev – pri novozaposlenih je nekaj mesecev po pričetku dela zaradi različnih dejavnikov doseganje realizacije problematično. Del nedoseganja realizacije je že konstantno na račun slabega točkovanja določenih storitev s strani zavarovalnice, kar pa je težava na državni ravni.

V enoti Vič-Rudnik nedoseganje pojasnjujejo z:

- Covid protokoli pri delu v zobni ambulanti,
- 80 delovnih dni odsotnosti zobozdravnikov zaradi bolniške odsotnosti, nega, koriščenja višje sile, karantene, kar skupaj predstavlja skoraj 4-mesečni izpad oz. 1/3 letnega programa,
- mlada zobozdravnica začetnica (prva zaposlitev v decembru 2020) s 55 % realizacijo,
- starejša zobozdravnica dosega 65 %-no realizacijo, kar je na ravni njene realizacije iz preteklih let - kljub pogovorom se realizacija pri njej ne popravlja,
- kadrovske menjave pri zobozdravnikih (odpoved zobozdravnika s koncem maja ter upokožitev zobozdravnice konec septembra),
- kadrovske menjave pri sestrah (odpoved, porodniška) ter bolniške odsotnosti sester, pri čemer prihaja do številnih menjav in uvajanj v novih ambulantah,
- delo zobozdravnikov na drugih deloviščih (brisi HAGT mobilni tim, VT, cepilni center) v okviru rednega delovnega časa.

V enoti Šentvid realizacija zobozdravstva za odrasle ni bila dosežena, ker imajo vse zobozdravnice majhne otroke, koristile so veliko odsotnosti zaradi višje sile, imele so veliko bolniških odsotnosti. Protetična dela niso bila realizirana, ker starejši pacienti niso želeli priti zaradi Covida.

- **Mladinsko zobozdravstvo:** v mladinskem zobozdravstvu je bila realizacija programa dosežena z indeksom 97,8. V primerjavi s preteklim letom je bila realizacija višja za 18,7 %. V enoti Bežigrad je bila realizacija v Zobozdravstvenem varstvu otrok in mladine 92,4. Pojasnilo: 5 od 8 zobozdravnic na teh deloviščih ima majhne otroke in so koristile odsotnost zaradi višje sile - varstva otrok oz. so bile veliko odsotne zaradi nege. V Zobozdravstvu otrok in mladine v enoti Center je bila realizacija 95,4 %. Realizacija do 19 let je bila dosežena, celo malenkost presežena. Primanjkljaj pa je v deležu realizacije, ki je predviden za zobotehnični laboratorij in ga ambulate že več let ne dosegajo, ker ni potrebe za tak delež zobotehničnega laboratorija. Vse storitve, ki jih določene ambulate opravijo pri pacientih, starejših od 19 let (tudi do 20 %), pa se štejejo pri realizaciji v zobozdravstvu za odrasle.
Realizacija v zobozdravstvenem varstvu mladine v enoti Vič Rudnik je bila 99,5 %. Razlogi:
 - Covid protokoli pri delu v zobni ambulanti,
 - odsotnosti zobozdravnikov zaradi razlogov, kot so bolniška odsotnost, nega, koriščenje višje sile, karantena,
 - kadrovske menjave pri zobozdravnikih, porodniška,
 - kadrovske menjave pri sestrah (odpoved, porodniška) ter bolniške odsotnosti sester, pri čemer prihaja do številnih menjav in uvajanj v novih ambulantah,
 - delo zobozdravnikov na drugih deloviščih (brisi HAGT mobilni tim, VT, cepilni center) v okviru rednega delovnega časa.
- **Ortodontija:** v ortodontiji je bila realizacija programa 92,8 %. V primerjavi s preteklim letom je bila realizacija višja za 3,6 %. Vzroki za nedoseganje: v enoti Šiška je razlog odhod izvajalke iz ZDL, ki kljub razpisom še ni nadomeščen, ker na razpis ni prijave.
V enoti Moste-Polje je 1,00 program, izvajalka pa dela polovični delovni čas.
V enoti Vič-Rudnik so razlogi v daljši bolniški odsotnosti izvajalke (od 18.03.2021 do 11. 06 2021), po vrnitvi pa je delala polovični čas do 24.06.2021. Imeli so tudi probleme z asistentkami (odsotnost, menjava asistentke, nekaj časa brez asistentke). Normativ za ordinacijo je bil kljub temu dosežen, ni bil pa realiziran normativ za program ortodontije kot celoto (izpad pri zobotehničnih storitvah). Veliko pacientov je tudi odpovedovalo termine zaradi Covida.
- **Pedontologija:** program pedontologije je bil realiziran z indeksom 90,1. V primerjavi s preteklim letom je bila realizacija višja za 23,6 %. Vzroki za nedoseganje: v enoti Šiška so neustrezni pogoji, vendar se z ureditvijo nove ambulate pričakuje, da bo ta vzrok odpravljen. Ostali vzroki so tudi pogosta odsotnost na dogovorjene termine, zato pedontologinji predvidevata več vabljenih in opomnike.
- **Parodontologija:** program parodontologije je bil realiziran z indeksom 47,9.
V enoti Bežigrad so po zaključeni specializaciji z junijem 2020 zaposlili specialistko parodontologije, ki je dosegla realizacijo 95,9 %-no. Zobozdravnica specialistka je bila odsotna več tednov zaradi bolniške odsotnosti oz. nege otrok. Odsotna je bila tudi zaradi višje sile in karanten (zaprte šole, pouk na daljavo, okužbe v vrtcu in šoli).
V ambulanti se soočajo tudi z odpovedjo terminov tik pred zdajci, kljub dejstvu, da se paciente kliče pred predvidenim terminom pregleda. Glede na pravila ZZS je potrebno paciente po vrsti jemati iz čakalne vrste in na kratek rok odpovedane termine niso uspeli vedno zapolniti.
Z zunanjimi pogodbenimi izvajalci, s katerimi smo izvajali program v enoti Moste-Polje, ne sodelujemo več, ker niso želeli podaljšanja pogodbe. Zato v enoti Moste-Polje program ostaja nerealiziran. Predvideno je delno prestrukturiranje programa parodontologije v pedontologijo.
- **Stomatološka protetika:** program stomatološke protetike je bil realiziran z indeksom 78,2.

V enoti Bežigrad je bila zobozdravnica specialistka v letu 2021 odsotna zaradi porodniškega dopusta. Njeno odsotnost so pokrivali z dvema zunanjima sodelavcema, v prvi polovici leta z eno specialistko, nato pa v drugi polovici leta z drugim specialistom, ki je sodeloval le enkrat tedensko.

- **Referenčne ambulate v ADM**

Vzroki za nedoseganje: v vseh enotah realizacija ni dosežena, ker je bil kader preusmerjen na deloviščih za potrebe Covida (vstopna točka, cepljenje), v nekaterih enotah tudi v ambulate ADM zaradi pomanjkanja medicinskih sester.

- V dejavnosti **razvojnih ambulant** z vključenim centrom za zgodnjo obravnavo, ki je financirana v pavšalu, je bil program realiziran.

- **Zdravstvenovzgojni centri – ZVC:** realizacija plana ZV delavnic je bila dosežena z indeksom 31,6, pavšala zdravstvene vzgoje 24,2 %, kar je 80 %-no plačilo, zobozdravstvene vzgoje pa 11,8 %, kar pomeni 23,6 %-no plačilo (dvakratnik realizacije).

Vzroki za nedoseganje:

- dejavnost preventivnih programov in delavnic ZVC se je ob nastopu 2. vala epidemije prekinila in se ni sprostila do konca maja 2021, ponovno se je to zgodilo še v sredini novembra ob 4. valu, ko se je dejavnost prekinila še za dodatne 4 tedne,
- zaposleni v ZVC so bili skozi celotno leto razporejeni na delovišča, povezana s Covidom-19: v Cepilni center na Gospodarskem razstavišču (GR) in na Metelkovi, odvzem brisov na GR in drive-in na Metelkovi, Stožice in Stanežiče, ter pred Mestno hišo,
- kadri iz ZVC-ja so bili razporejeni tudi v rdečo cono na SNMP in za nadomeščanje v drugih dejavnosti, zaradi izpada zaposlenih (bolniški stalež, varstvo otrok, karantena),
- razlog za nerealiziran program so bile tudi odpovedi pacientov zaradi okužb in neizpolnjevanja PCR pogoja, ki je pogoj za obisk delavnic,
- premalo napotitev v ZVC,
- odpovedi vrtcev in šol zaradi karanten,
- v enoti Vič-Rudnik so imeli dolgotrajno bolniško ene izvajalke ter nekaj mesecev nezasedeno delovno mesto po odhodu kadra,
- v enoti Center so bili tudi brez ustreznega prostora za izvedbo delavnic na področju gibanja (v telovadnici enote Center deluje Cepilni center).

V letu 2021 je bilo izvajanje programov prilagojeno epidemiološki situaciji, ko je bilo za obvladovanje epidemije, poleg obstoječih programov, nujno potrebno izvajanje dejavnosti na Covid deloviščih, kar je bilo načrtovano s Finančnim načrtom. Realizacija programa javne zdravstvene službe je bila v okviru načrtovanega obsega in je s tem usklajena s Finančnim načrtom.

Merilo poslovne uspešnosti je po obeh kriterijih iz točke 1 doseženo v višini 35 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, 1.7 Vplivi epidemije koronavirusa (COVID-19) na organizacijo dela s strokovnega vidika, str. 31-32, 5.1 Realizacija programov, str. 126-143, Tabela 39: Realizacija programov v letu 2021 (realizacija/plan), stran 147-148, 10 Pojasnila na področjih, kjer zastavljeni cilji niso bili doseženi, stran 157-164.

2. Vrednotenje strokovnosti, kakovosti in varnosti izvajanja javne zdravstvene službe (do 30 %):

- a) vpeljan sistem kakovosti dela in poslovanja zavoda – 10 %

Sistem vodenja kakovosti (standard kakovosti ISO 9001:2008/2015, EN 15224:2016, certifikat Družini prijazna organizacija, CAF)

Sistem vodenja kakovosti obsega poročilo Službe za razvoj kakovosti in predstavlja prizadevanja vseh zaposlenih za izboljšanje kakovosti in varnosti obravnave uporabnikov naših storitev in delovnega okolja za zaposlene.

Tudi področje kakovosti in varnosti je zaznamovala epidemija, ki je od nas zahtevala prilagoditve na področju izobraževanja, organizacije sestankov, organizacije novih delovišč z novimi vsebinami dela in na področju varovanja zdravja tako zaposlenih. Kljub vsemu naštetemu, smo uspeli realizirati večino zastavljenih ciljev na področju kakovosti.

S sistemom kakovosti sistematično seznanjamo tudi vse novo zaposlene v sklopu uvodnega seminarja na Upravi.

Od 20. do 22. oktobra 2021 smo organizirali Dneve kakovosti za vodje posameznih služb, ki so potekali pod geslom Kakovost so naši zaposleni. Namenjeni so bili vodjem Zdravstvenega varstva odraslih, Zdravstvenega varstva predšolskih otrok, Zdravstvenega varstva šolskih otrok in mladine ter SNMP. Izobraževanje je namenjeno pridobivanju novih znanj s poudarkom na komunikaciji, organizaciji dela, varnosti, učinkovitosti, odgovornosti in upravljanje lastnega časa. Dnevi kakovosti so bili posvečeni predvsem ozaveščanju o načelih kakovosti.

Prenovili smo IN 067 Varnostna tveganja in ukrepi v ZD Ljubljana. Opravljena je reocena tveganj na podlagi Registra neželenih dogodkov in dodana nova prepoznana tveganja.

Notranjo presojo sistema kakovosti smo izvedli v času od septembra do decembra 2021. Pred samo presojo smo izvedli izobraževanje notranjih presojevalcev, kjer smo obnovili najpomembnejša znanja s področja izvedbe presoj in pregledali vsebino predvidenih točk notranje presoje. Področja presoje za leto 2021 so razvidna v Letnem poročilu ZD Ljubljana za leto 2021, Tabela 1, str. 43.

Kljub nezavidljivi epidemiološki situaciji je presoja potekala v pozitivnem vzdušju in v predvidenem časovnem terminu. V okviru presoje je bilo ugotovljenih 7 dobrih praks, 17 neskladij in podanih 56 priporočil, ki jih je pregledala Komisija za kakovost in pripravila predlog poročila notranje presoje.

Zunanja presoja

Kljub epidemiološki situaciji, je bila meseca junija izvedena obnovitvena zunanja presoja standarda ISO 9001:2015 in EN 15224. Presoja je potekala dva dni, pod vodstvom Grmek Košnik Irene in šestih presojevalcev certifikacijske hiše SIQ. Med presojo sistema vodenja so presojevalci ugotovili 1 neskladnost, ki pa smo jo že med pripravo Poročila odpravili in podali 20 priporočil, ki po njihovem mnenju predstavljajo priložnosti za izboljševanje učinkovitosti sistema vodenja.

Trend števila neskladnosti ugotovljenih ob zunanjih presojah, od leta 2017 pa do leta 2021, je stabilen (med 2 in 0). Število podanih priporočil v letu 2021 je bilo 20, kar je v primerjavi s prejšnjimi tremi leti za cca. 13 % manj.

Družini prijazna organizacija (DPO)

Kot vsako leto poprej imajo zaposleni možnost koriščenja ukrepov v okviru certifikata Družini prijazna organizacija. Najbolje so zaposleni sprejeli ukrepe fleksibilnega delovnega časa, ukrepe za varovanje zdravja, ponudbo za prosti čas in pozornost zaposlenim ob pomembnih dogodkih.

Prav tako smo ugotavljali ali so zaposleni v letu 2021 prejeli čestitko (pisno, ustno ali elektronsko) od svojega vodje ob pomembnem dogodku (rojstni dan, okrogli jubilej, poroka, pomembni karierni dosežki, rojstvo otroka, upokojitev...). Od 262 podanih odgovorov jih je 52,3 % odgovorilo z ne, 46,6 % pa z da. 1,1 % vprašanih pa čestitke ni želelo oziroma je odklonilo.

Medgeneracijskega srečanja starih staršev in vnukov v vrtcih v letu 2021 se nihče od naših zaposlenih ni udeležil.

Komisija za kakovost

Realizirali smo večino planiranih aktivnosti. Kljub epidemiji smo uspeli izvesti Dneve kakovosti za vodje posameznih služb.

Komisije Strokovnega sveta ZD Ljubljana na področju kakovosti:

V letu 2021 so bile aktivnosti komisij Strokovnega sveta ZD Ljubljana usmerjene v pripravo vsebinskih predlogov in v nadaljnjo ureditev obstoječe dokumentacije ali sprejetje nove dokumentacije tako z vidika stroke kot glede na potrebe delovnega procesa, s ciljem standardizacije, racionalizacije in izboljšanja dela na področju dela posameznih komisij. Kljub epidemiji Covid-19 so komisije zastavljene cilje večinoma realizirale. Prav tako je bila realizirana večina zastavljenih kazalnikov kakovosti, ki so jih predhodno definirale komisije vsaka za svoje strokovno področje. Tudi trend kazalnikov kakovosti za obdobje 2017-2020 je z vidika doseženih rezultatov stabilen in v ciljnem območju.

Po tem kriteriju je dosežena ocena 10 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, točka 3.3.3 Zagotavljanje kakovosti, Sistem vodenja kakovosti (standard kakovosti ISO 9001:2008/2015, EN 15224:2016, certifikat Družini prijazna organizacija, CAF), stran 42-44, Komisija za kakovost, stran 45, Komisije Strokovnega sveta ZD Ljubljana na področju kakovosti, stran 45.

Opomba: Pregled kazalnikov kakovosti in zastavljenih ciljev po posameznih področjih je objavljen na intranetni strani ZDL.

b) dokumentirano preverjanje zadovoljstva zaposlenih in uporabnikov storitev zavoda – 10 %

Anketa o zadovoljstvu zaposlenih je bila izvedena v začetku leta 2022, pri čemer je bil anketni vprašalnik razposlan na 1.621 elektronskih naslovov. Do roka za oddajo je spletno anketo v celoti izpolnilo 892 (lansko leto 820) oseb. Zaposleni so v sklopu reševanja ankete odgovarjali tako na prvi - demografski del (4 vprašanja) kot na drugi del - strinjanje z navedenimi trditvami glede zadovoljstva na delovnem mestu (35 vprašanj). V drugem delu so pri 34-ih trditvah morali zaposleni označiti skladno z Likertovo lestvico stopnjo strinjanja z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo in ocena 5, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Pri analizi odgovorov in oblikovanju rezultatov smo nato ocene med 3 in 5 ocenili kot strinjanje, oceni 1 in 2 pa kot nestrinjanje. Pri zadnjem, 35. vprašanju pa so bili podani konkretni odgovori.

Glede na tematska področja Ankete o zadovoljstvu zaposlenih smo posamezna vprašanja razmejili v 6 ključnih skupin: Pripadnost ZD Ljubljana, Sodelovanje med zaposlenimi, Kakovostno opravljanje dela, Delovno mesto, Odnos z nadrejenim in Pretok informacij.

- Odgovori v sklopu skupine Pripadnost ZD Ljubljana kažejo, da so deleži pripadnosti zaposlenih nižji kot preteklo leto. V povprečju izkazujejo 84,7 % pripadnost, kar je za 6,6 % manj kot lansko leto (2020 91,3 %). Večinoma se strinjajo, da dobro poznajo vrednote ustanove (92,6 %), najmanj pa se strinjajo, da so del harmonične sredine (78,9 %).
- Sodelovanje med zaposlenimi kaže, da je delež zadovoljstva v primerjavi z letom 2020 rahlo manjši. V povprečju so v 90,9 % (2020 93,0 %) izrazili strinjanje z navedenimi trditvami v sklopu sodelovanja med zaposlenimi. Večinoma se strinjajo, da za sodelavce naredijo

- natanko tisto, kar ti od njih pričakujejo (98,3 %), najmanj pa se strinjajo, da si podatke in informacije v ustanovi izmenjujejo brez težav (81,4 %).
- Kakovostno opravljanje dela prikaže, da je delež zadovoljstva zaposlenih v primerjavi s preteklim letom nekoliko nižji. V povprečju v 80,2 % (2020 87,6 %) izražajo strinjanje s trditvami iz sklopa kakovostnega opravljanja dela. Večinoma se strinjajo (91,9 %), da večina zaposlenih v ustanovi delo opravlja kakovostno. Najmanj pa se strinjajo (67,5 %), da je kakovost izvedbe bolj pomembna od obsega opravljenih storitev ali rešenih zadev.
 - Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu kaže, da zaposleni v povprečju v 85,3 % (2020 90,6 %) izražajo strinjanje s trditvami iz sklopa zadovoljstvo na delovnem mestu. Najbolj se strinjajo (96,7 %) s trditvijo, da so jim delovne zadolžitve jasne, najmanj pa (76,6 %) s trditvijo, da jim je na delovnem mestu omogočena osebnostna rast in kariera.
 - Odnos z nadrejenimi kaže na to, da se zaposleni v povprečju v 86,5 % strinjajo z navedenimi trditvami (2020 91,3 %). Največ se jih strinja (93,3 %) s trditvijo, da vedo, kaj nadrejeni pričakujejo od njih, najmanj pa se jih strinja (78,6 %) s trditvijo, da so s strani nadrejenih pohvaljeni za dobro opravljeno delo.
 - Pretok informacij med zaposlenimi in vodstvom nam prikaže, da je delež zadovoljstva zaposlenih v primerjavi s preteklim letom nižji in sicer se zaposleni v povprečju v 80,6 % (v letu 2020 87,1 %) strinjajo s trditvami. S trditvijo, da so o dodatnih zadolžitvah na delovnem mestu dovolj zgodaj obveščeni se jih strinja 84,0 %, najmanj 77,5 % pa se jih strinja s trditvijo, da so pravočasno seznanjeni z odločitvami, ki jih sprejema vodstvo Uprave.

V letu 2021 je **spremljanje zadovoljstva pacientov** prav tako potekalo v okviru metodologije za ugotavljanje kakovosti poslovanja z uporabniki v javnem zdravstvu pod okriljem Ministrstva za zdravje. Vprašalnik je dostopen vsem uporabnikom zdravstvenih storitev tako preko portala zVem, kot na spletni strani ZD Ljubljana. Namen ankete o zadovoljstvu uporabnikov je ugotoviti, kakšno mnenje imajo uporabniki o delu zaposlenih, da bi lahko skladno z ugotovljenimi predlogi ustrezno organizirali delo ter izboljšali kakovost izvajanja zdravstvenih storitev. Izpolnjevanje vprašalnika je za uporabnike storitev prostovoljno in predstavlja individualno oceno njihovega zadovoljstva.

Preko portala zVem smo prejeli skupaj 118 izpolnjenih vprašalnikov o ugotavljanju kakovosti poslovanja z uporabniki v javnem zdravstvu. Glede na to da je bilo preko portala prejeto število vprašalnikov premajhno za relevantno statistično obdelavo podatkov, smo identične vprašalnike razdelili uporabnikom naših storitev na vseh ZD Ljubljana in sicer smo razdelili 2000 vprašalnikov, od tega je bilo vrnjenih in v celoti izpolnjenih 491. Anketiranje je potekalo v obdobju od oktobra do konca decembra. Celokupno smo tako prejeli 609 izpolnjenih vprašalnikov, zadovoljstvo pacientov glede na izbrane kriterije prikazuje Graf 10 v Letnem poročilu ZD Ljubljana za leto 2021, str. 49.

- Od vseh prejetih izpolnjenih vprašalnikov je 563 (88,8 %) oseb povedalo, da je bil obisk v zdravstveni ustanovi načrtovan, 47 (7,7 %) oseb pa je menilo, da je bil njihov obisk nenačrtovan, ostale osebe tega podatka niso navedle.
- Večino anket (64,5 %) so izpolnile predstavnice ženskega spola, 32,5 % predstavniki moškega spola, 3,0 % se jih pa ni opredelilo.
- V največjem deležu (39,4 %) so anketo izpolnile osebe stare med 25 in 44 let, sledila je starostna skupina oseb med 45 in 65 let (31,0 %), nato med 66 in 85 let (16 %), najmanj (1,6 %) pa osebe mlajše od 15 let.
- Glede na podatek o izobrazbi je med pacienti, ki so izpolnili anketo o zadovoljstvu, bilo največ oseb z dokončano srednjo šolo (30,4 %), sledili so tisti z dokončano višjo/visoko šolo in univerzitetni program (23,4 %) ter specializacija in magisterij (23,5 %), nato osebe s končano poklicno šolo (8,9 %), nato osebe z nazivom mag. znanosti ali z doktoratom (7,9 %).

%), najmanj pa oseb s poklicno šolo (4,3 %). 1,6 % vprašanih na zastavljeno vprašanje ni podalo odgovora.

- Pri zadnjem vprašanju glede pogostosti koriščenja zdravstvenih storitev je 268 (44,0 %) pacientov odgovorilo, da zdravstveno storitev koristi občasno ali nekajkrat na leto, skoraj enak delež (43,7 %) pacientov je odgovoril, da zdravstveno storitev koristijo redko oz. enkrat do dvakrat na leto, 55 oseb (9,0 %), pa je odgovorilo, da zdravstveno storitev koristi mesečno oz. pogosto. Le 1,0 % pacientov, ki so izpolnili anketo je odgovorilo, da zdravstveno storitev koristi zelo pogosto ali tedensko. 2,3 % oseb na zastavljeno vprašanje ni podalo odgovora.
- Na podlagi zbranih odgovorov je v povprečju 40,5 % pacientov, ki je izpolnilo anketo, izkazalo dobro mnenje o zaposlenih v ZD Ljubljana.
- Splošna ocena izvajalca z vidika pacientov na petstopenski lestvici je bila v največji meri (64,9 %) ocenjena z odlično, sledila je ocena dobro (16,1 %), v nižjih deležih pa nižje ocene in sicer v najmanjšem (3,8 %) ocena slabo.

ZD Ljubljana je v letu 2021 prejel tudi **597 pohval**. Trend pohval se je od leta 2005 zviševal, vse do leta 2018, ko je dosegel najvišjo stopnjo. Leta 2020 pa je bilo prejetih najmanj pohval, kar lahko pripišemo epidemiološki situaciji, zaradi katere je bil dostop do zdravstvenih storitev omejen. V letu 2021 pa se je število pohval ponovno zvišalo, in sicer za 30,0 % v primerjavi z letom 2020. Glede na vsebino pohvale je najvišji odstotek pohval prejelo področje odnos osebja (28,9 %), temu so sledili strokovnost (18,6 %), kakovost dela (21,6 %) in organiziranost dela (18,6 %).

Po tem kriteriju je dosežena ocena 10 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, Spremljanje zadovoljstva zaposlenih, str. 45-48, Spremljanje zadovoljstva pacientov, stran 48-50, Analiza spremljanja pohval, stran 50-52.

c) Uveljavljeni predlogi izboljšav glede na rezultate preteklega leta - 10%

Realizacija strokovnega plana za leto 2021 se nanaša na uresničevanje izhodišč, določenih v Finančnem načrtu ZD Ljubljana za leto 2021, ki upoštevajo nenehno prilagajanje novo nastalim izzivom tako z vidika organizacije dela in procesov dela v okviru izvajanja osnovne zdravstvene dejavnosti, kakor tudi spremembam na področju uvajanja novih tehnologij in postopkov zdravljenja ter izvajanje zastavljenih dolgoročnih strokovnih ciljev.

Pri izvajanju svoje dejavnosti smo nenehno sledili potrebam in obvladovanju naraščajočih potreb po zdravstvenih storitvah zaradi vse hitrejšega razvoja medicinske znanosti, nujnosti uvajanja sodobnih tehnoloških postopkov in sodobnejših medicinskih materialov pri izvajanju storitev, sprememb v organizaciji zdravstvenega varstva, povečevanja stroškov v zdravstvu in s tem potrebe po racionalizaciji. Pozornost smo namenjali tudi izboljševanju in racionalizaciji delovanja, odprtosti institucije in usmerjenosti stroke v področje preventivne dejavnosti.

Strokovni svet ZD Ljubljana je v letu 2021 s svojimi 20. komisijami sledil uresničevanju dolgoročnih strokovnih ciljev v smeri standardizacije in racionalizacije postopkov po posameznih strokovnih področjih.

V okviru projekta SCUBY se je formirala **prva skupina usposobljenih oseb, ki nudijo laično podporo sladkornim bolnikom.**

V ZD Ljubljana so vzpostavljeni številni projekti izboljšav, med njimi se je v letu 2021 pričel izvajati projekt **Skupina za perspektivne kadre**, z izvedbo treningov vodenja za perspektivne kadre.

Po tem kriteriju je dosežena ocena 10 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, Doseganje strokovnih ciljev, str. 39, Realizacija strokovnega plana, str. 39, Strokovni svet ZD Ljubljana in njegove komisije, str. 41, Komisije Strokovnega sveta ZD Ljubljana na področju kakovosti, stran 45, Odnosi z zaposlenimi, str. 70 (treningi vodenja za perspektivne kadre), Odnosi z lokalno skupnostjo, str. 73 (prva skupina usposobljenih oseb, ki nudijo laično podporo sladkornim bolnikom).

Merilo strokovnosti, kakovosti in varnosti izvajanja javne zdravstvene službe je po vseh treh kriterijih iz točke 2 doseženo v višini 30 %.

3. Vrednotenje razvojne naravnosti zavoda (do 35 %):

a) Aktivno sodelovanje zavoda pri razvojnih, investicijskih ali mednarodnih projektih – 15 %

Osnovno zdravstveno dejavnost razvijamo skozi raziskovalne projekte, Simulacijski center in Mediacijski center.

V letu 2021 smo izvajali tri raziskovalne projekte, ki so namenjeni razvoju osnovne zdravstvene dejavnosti:

1. SCUBY (Povečanje obsega integriranega svežnja oskrbe za bolnike s sladkorno boleznijo in hipertenzijo za ranljive ljudi),
2. Projekt PaRIS: »Ocena izkušenj in izidov zdravstvene oskrbe pacientov s kroničnimi nenalezljivimi boleznimi v ambulantni družinske medicine v Sloveniji« (št. projekta V3-2102),
3. Razvoj algoritma za določanje genetskega tveganja na primarni ravni zdravstvenega varstva: novo orodje primarne preventive (L7 9414).

Inštitut za raziskave in razvoj osnovnega zdravstva - IRROZ

Inštitut za raziskave in razvoj osnovnega zdravstva (IRROZ) je bil formalno ustanovljen z namenom opravljanja znanstveno-raziskovalnega dela s področja medicinskih ved ter razvojne dejavnosti na področju osnovnega zdravstvenega varstva. IRROZ se ukvarja s 4 bistvenimi področji delovanja:

- raziskovanje/projekti;
- razvoj področja kakovosti;
- Simulacijski center in
- Mediacijski center.

Simulacijski center (SIM center)

V letu 2021 SIM center že sedmo leto nadaljuje svoje delovanje v okviru Inštituta za raziskave in razvoj osnovnega zdravstva. Glavni dejavnosti SIM centra sta izobraževanje in raziskovanje. SIM center je član naslednjih mednarodnih organizacij: SESAM (Society for Simulation in Europe); INACSL (International Nursing Association for Clinical Simulation and Learning); ASPE (Association of Standardized Patient Educators); Mobile Health Association.

Za izvajanje naštetih dejavnosti usposabljammo inštruktorje in predavatelje, ki so pri svojem delu inovativni, uporabljajo sodobne metode poučevanja (npr. simulacije, obogatena resničnost, učenje na daljavo, na problemih temelječe učenje) in raziskovanja. Število inštruktorjev v SIM

centru konec leta 2021 je 24, od tega 8 zdravnikov, 16 medicinskih sester. Sodelujemo tudi s tremi strokovnjaki, ki izvajajo program standardnega pacienta/uporabnika.

V preteklem letu se je v SIM centru izobraževalo 1888 udeležencev, od tega 1140 zunanjih udeležencev, ter 976 udeležencev iz ZD Ljubljana. S tem, ko izobražujemo kader iz ZD Ljubljana privarčujemo sredstva, ki so namenjena za izobraževanja. Za podobne vsebine bi sicer ZD Ljubljana moral plačati zunanjim izvajalcem mnogo višjo kotizacijo, tako pa tega ni potrebno ob tem, da je kakovost vsebin popolnoma primerljiva in nadzorovana. Z omenjenim načinom izobraževanja se prilagajamo potrebam zaposlenih in zavoda (ugotovitve neskladij presojo smiselno vključujemo v izobraževanja), ter zmanjšujemo nastajanje dodatnih stroškov.

Za zaposlene smo izvedli naslednje vsebine: Zdravstveno varstvo odraslih-obnovitveni tečaj rdeči alarm, Zdravstveno varstvo predšolskih in šolskih otrok in mladine-obnovitveni tečaj rdeči alarm, delavnica jemanja brisov in hišni obiski. V usposabljanje oskrbe vitalno ogroženega pacienta smo zajeli tudi ostale člane zdravstvenega tima skladno z letnim programom usposabljanja v SIM centru. Izvedli smo tudi obnovitveni tečaj »Triaža v PNMP«.

SIM center je nadaljeval s sodelovanju z Medicinsko fakulteto (Katedra za družinsko medicino-modul NMP za specializante družinske medicine), ter z vsemi ostalimi zdravstvenimi fakultetami v Sloveniji.

Svoje delo sproti evalviramo na podlagi postavljenih kazalnikov kakovosti:

- 91,2 % udeležencev (N=740) nas je ocenilo z odlično. Menimo, da je omenjen rezultat posledica individualnega pristopa pri izvajanju programov in uporaba sodobne opreme.
- Z inštruktorji SIM centra smo objavili 11 prispevkov (konference, simpoziji, zborniki).
- Dokumentiranih je bilo 141 intervencij rdečega alarma. V primeru in situ simulacije spremljamo tudi odzivni čas. V nobenem primeru ni bilo odstopanja v odzivnem času. Povprečni odzivni čas je bil 38,8 sekunde.

Mediacijski center ZD Ljubljana (MC)

Mediacijska svetovanja, pogovori, mediacije

Izvedenih je bilo 25 predmediacijskih srečanj, pogovorov in posvetov. Razlogi za srečanja so bile težave v medsebojnih odnosih med sodelavci, znotraj tima ali med vodjo in zaposlenimi ter med zdravstvenimi delavci in uporabniki zdravstvenih storitev. Številnim nesporazumom je botrovala epidemiološka situacija, ki je med zaposlene vnesla stisko in dodatne obremenitve. Izvedeni in zaključeni sta bili 2 mediaciji.

Izobraževanja

MC organizira redna usposabljanja z delavnicami o komunikacijskih veščinah, ki so osnovno orodje uspešnega dela z ljudmi, dobrega vodenja in kakovostnih medsebojnih odnosov. Z vsebinami o stresu, sprostitevni tehnikah in zdravem načinu življenja pa prispeva k opolnomočenju zdravstvenih delavcev.

V letu 2021 je bila organizacija usposabljanj prilagojena epidemiološki situaciji. Delavnice so se v MC izvajale v manjših skupinah, nekatere pa na daljavo preko platforme Zoom.

Izvajalo se je 6 različnih izobraževalnih modulov, na katerih se je poučevalo s sodobnimi metodami, ki vključujejo filme, posnete scenarije, delavnice in simulacije. Udeleženci v teoriji predstavljena dejstva s simuliranim pacientom preizkusijo v praksi, pri čemer scenariji posnemajo njihovo realno okolje.

V preteklem letu se je na delavnicah usposabljal 270 udeležencev (376 leta 2020, 762 leta 2019, 379 leta 2018), od tega 38 zunanjih (25 leta 2020, 128 leta 2019, 9 leta 2018) in 270 udeležencev (351 leta 2020, 634 leta 2019, 370 leta 2018) iz ZD Ljubljana. Razloga za manjše število udeležencev sta bila manj izvedenih modulov in manjše skupine zaradi epidemije koronavirusa.

Delo evalviramo na osnovi postavljenih kazalnikov kakovosti. 90,0 % udeležencev nas je ocenilo z odlično oceno.

Odnosi z domačimi in tujimi institucijami na področju zdravstva

Vključujemo se v ugledne mednarodne organizacije na področju primarnega zdravstva, kakovosti in simulacij v zdravstvu, tako na nivoju zavoda kot posameznih zaposlenih.

Izvajali smo skupne projekte z različnimi zdravstvenimi in izobraževalnimi institucijami na področju zdravstva, tako domačimi kot tujimi. Nadaljevali smo z aktivnostmi štiriletnega mednarodnega projekta **SCUBY** – Povečanje obsega oskrbe za bolnike s sladkorno boleznijo in hipertenzijo (skupaj z Belgijo, Nizozemsko, Kambodžo).

Ker je tudi leto 2021 zaznamovalo delo v epidemioloških razmerah, je predsednik vlade Janez Skupaj z Medicinsko fakulteto Univerze v Ljubljani smo 12. februarja **organizirali 1. mednarodno znanstveno konferenco na primarni ravni** v Sloveniji (ISPC) z naslovom: »Interprofessional team work and quality in health care«. Konferenca je potekala v virtualni obliki in je bila osredotočena na medprofesionalno timsko delo in kakovost v zdravstvu. Namenjena je bila vsem strokovnjakom, vključenim v primarno zdravstveno oskrbo pa tudi izobraževalnemu kadru, ključnim mnenjskim oblikovalcem, neformalnim negovalcem in bolnikom. Sodelovali so številni domači in tuji ugledni strokovnjaki, pomembnost konference pa je prepoznala tudi WHO in se aktivno vključila v dogajanje.

Naši zaposleni so se aktivno udeleževali mednarodnih konferenc v tujini, ki so v letu 2021 potekale v virtualni obliki (EQUIP, WONCA, SESAM) ter s tem vzpostavili vidnejše povezovanje in sodelovanje s tujimi strokovnjaki primarnega zdravstva.

V lanskem letu smo zaradi epidemioloških razmer lahko sprejeli manj delegacij kot v predhodnih letih. V juniju nas je obiskala delegacija medicinskih sester iz Bosne in Hercegovine v okviru projekta »Krepitev zdravstvene nege v Bosni in Hercegovini – ProSes«.

V juliju pa smo gostili regionalnega direktorja Svetovne zdravstvene organizacije (SZO) za Evropo, dr. Hansa Henrija P. Klugeja. Skupaj s predsednikom republike, Borutom Pahorjem in ministrom za zdravje, Janezom Poklukarjem, je obiskal cepilni center na Gospodarskem razstavišču, naslednji dan pa še enoto ZD Ljubljana - Center, kjer smo mu predstavili zdravstveni dom in njegovo delovanje ter podrobneje področje družinske medicine.

V mesecu oktobru nas je ponovno obiskala delegacija strokovnjakov WHO, ki nudi strokovno podporo pri pripravi Strategije razvoja osnovne zdravstvene dejavnosti (OZD) v Sloveniji in so v našem zavodu prepoznali pomembnega deležnika. Prav tako smo v oktobru sprejeli zdravnika družinske medicine in predstojnika katedre za družinsko medicino na največji medicinski fakulteti na Češkem – prof. Bohumila Seiferta.

ZD Ljubljana je v letu 2021 izvajal **investicijske projekte** in investicijsko vzdrževalna dela. Realizirane investicije in investicijsko vzdrževanje objektov ZD Ljubljana so razvidne iz Letnega poročila za leto 2021: Rekapitulacija – realizacija investicij v objekte in investicijskega vzdrževanja je prikazana v Tabeli 60, Realizacija plana investicij po posameznih objektih v Tabeli 61, realizacija plana investicijskega vzdrževanja objektov pa v Tabeli 62.

ZD Ljubljana je v letu 2021 realiziral večje **naložbe v osnovna sredstva**. Skupaj je bilo v letu 2021 za naložbe porabljenih 2.577.270 EUR. Pregled naložb je prikazan v Letnem poročilu, v Tabeli 21. Večje nabave medicinske opreme, pohištvene opreme in večje nabave strojne računalniške opreme so prikazane v Letnem poročilu v Tabeli 22, 23 in 24.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, Razvoj osnovne dejavnosti, stran 60,61, Inštitut za raziskave in razvoj osnovnega zdravstva, stran 61, Simulacijski center (SIM center), stran 61-62, Mediacijski center, stran 62-63, Tabela 7: Interna strokovna izobraževanja, str. 56, Razvoj osnovne dejavnosti, str. 60 (projekt Scuby), Odnosi z domačimi in tujimi institucijami na področju zdravstva, stran 72-73 Tabela 60: Rekapitulacija – realizacija investicij v objekte, investicijskega in tekočega vzdrževanja, stran 171, Tabela 61: Realizacija plana investicij v objekte, stran 171,

Tabela 62: Realizacija plana investicijskega vzdrževanja objektov, stran 171-172, Tabela 22: Pregled večjih nabav medicinske opreme, stran 98-99, Tabela 23: Pregled večjih nabav pohištvene opreme, stran 99, Tabela 24: Pregled večjih nabav strojne računalniške opreme, stran 100.

Po tem kriteriju je dosežena ocena 15 %.

- b) povečanje obsega ali zahtevnosti zdravstvenih storitev pri izvajanju javne zdravstvene službe z vpeljavo novih organizacijskih ali tehnoloških rešitev – 10%

V letu 2021 je v ZD Ljubljana prišlo do povečanja obsega izvajanja dejavnosti, tako z izvajanjem dejavnosti zaradi epidemije koronavirusa, kot tudi s širitvijo programov v obstoječih dejavnostih. Realizirana je bila **širitev programov** v naslednjih dejavnostih:

- **Ambulante družinske medicine - ADM (referenčne ambulate):** na osnovi Aneksa 1 je bila realizirana 1,00 nova ambulanta družinske medicine s 1. 1. 2021, v enoti Center.
- **Fizioterapija:** s 1. 3. 2021 je bil realiziran prevzem 1,00 programa fizioterapije od zasebne izvajalke, ki se je upokojila (povečanje programa v enoti Bežigrad).
- **Razvojna ambulanta z vključenim centrom za zgodnjo obravnavo:** 1,00 dodatni logoped od 1. 4. 2021 v enoti Bežigrad.

V letu 2021 smo v ZD Ljubljana uvedli **nove organizacijske oz. tehnološke rešitve:**

- Dokončana je bila **ureditev centralne sterilizacije**. Prenova prostorov sterilizacije je bila realizirana v sklopu izgradnje prizidka enote Bežigrad v letu 2020, investicijo je financiral MOL. V letu 2021 pa je bila realizirana nabava medicinske opreme za sterilizacijo: 2 x parni sterilizator, 2 x termodezinfektor, ultrazvočni čistilec, aparat za varjenje PVC folije, reverzna ozmoza, informacijski sistem, v skupni vrednosti 299.380,68 EUR. Sterilizacija se je centralizirala na eni lokaciji - v ZD Bežigrad. Na to lokacijo je preseljena tudi sterilizacija iz ZD Šiška, kjer so bili izpraznjeni prostori preurejeni za ambulate družinske medicine.
- V letu 2021 je bila realizirana nadgradnja Laboratorijske diagnostike ZD Ljubljana, z uvedbo novega **avtomatiziranega laboratorijskega sistema** za analizo vzorcev krvi. Diagnostični laboratorij v enoti Center je centralni laboratorij ZD Ljubljana, kamor se stekajo vzorci biokemičnih in imunokemičnih preiskav vseh diagnostičnih laboratorijev ZD Ljubljana. Nov avtomatizirani sistem je tehnološko najnaprednejši sistem na primarni ravni v Sloveniji. Uporabnikom zdravstvenih storitev občutno skrajšuje čakanje na diagnostične rezultate, zaposlenim pa je olajšal delo in jim zagotovil večjo varnost pred okužbami.

Po tem kriteriju je dosežena ocena 10 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2020, 3.2. Spremembe programov, financiranih s strani ZZSZ, stran 36-38, Tabela 61: Realizacija plana investicij v objekte (postavka: Ureditev sterilizacije), str. 171, Tabela 22: Pregled večjih nabav medicinske opreme (postavke: oprema za sterilizacijo), str. 98-99, Tabela 24: Pregled večjih nabav strojne računalniške opreme (postavka: informacijski sistem za sterilizacijo), str. 100.

- c) optimizacija poslovnih procesov in racionalizacija delovnih nalog – 10 %

Kot je navedeno že v točki 2.c, je Strokovni svet ZD Ljubljana v letu 2021 s svojimi 20. komisijami sledil uresničevanju dolgoročnih strokovnih ciljev v smeri standardizacije in racionalizacije postopkov po posameznih strokovnih področjih. Na sejah komisij so bile

obravnavane najrazličnejše vsebine, pomembne za delovanje in razvoj posameznih strok: strokovne smernice, zdravstvena zakonodaja, pravila ZZZS, predpisi NIJZ, ugotovitve notranjih in zunanjih presoj kakovosti, kazalniki kakovosti, ugotovitve zunanjih nadzorov s strani ZZZS, dokumentacija, epidemiološka situacija, obračunski modeli, vizija razvoja, itd.

Pomembno optimizacijo procesov prinašata novi organizacijski oz. tehnološki rešitvi na področju sterilizacije (ureditev centralne sterilizacije) in laboratorijske diagnostike (nov avtomatiziran laboratorijski sistem za analizo vzorcev krvi), ki sta navedeni v točki 3.d.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2020, Strokovni svet ZD Ljubljana in njegove komisije, stran 41, Tabela 61: Realizacija plana investicij v objekte (postavka: Ureditev sterilizacije), str. 171, Tabela 22: Pregled večjih nabav medicinske opreme (postavke: oprema za sterilizacijo), str. 98-99, Tabela 24: Pregled večjih nabav strojne računalniške opreme (postavka: informacijski sistem za sterilizacijo), str. 100.

- Po tem kriteriju je dosežena ocena 10 %.

Merilo razvojne naravnosti zavoda je po vseh treh kriterijih iz točke 3 doseženo v višini 35 %.

Na podlagi Pravilnika se dosežena merila v odstotkih seštejejo in znašajo 100 %.

Vročeno:

- Tea Stegne Ignjatovič, dr. med. spec.
- Arhiv Sveta zavoda
- Kadrovska služba



Na podlagi 7. člena Uredbe o plačah direktorjev v javnem sektorju (Ur.l. RS št. 68/17, 4/18, 30/18, 75/19 – ZUPPJS 2021, 116/21, 180/21 in 29/22 v nadaljevanju: Uredba), Pravilnika o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev v osebah javnega prava s področja zdravstva (Ur.l. RS št. 33/21, v nadaljevanju: Pravilnik), Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Ur.l. RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14, 95/14 – ZUPPJS15, 82/15, 23/17 – ZDOdv, 67/17, 84/18 in 204/21), Kolektivno pogodbo za javni sektor (Uradni list RS, št. 57/08, 23/09, 91/09, 89/10, 40/12, 46/13, 95/14, 91/15, 21/17, 46/17, 69/17 in 80/18, v nadaljevanju: KPJS) in sklenjene pogodbe o zaposlitvi direktorja, je Svet zavoda na 3. korespondenčni seji dne 13.5. 2022 sprejel naslednji

SKLEP
o določitvi redne delovne uspešnosti direktorja ZD Ljubljana
za leto 2021

- 1. Direktorju ZD Ljubljana, Rudiju Dolšku, mag. posl. ved, MBA, se določi del plače za redno delovno uspešnost za leto 2021 v višini 100 % doseženih meril.**
- 2. Redna delovna uspešnost direktorju ZD Ljubljana, Rudiju Dolšku, mag. posl. ved, MBA, se določi v višini 5 % dveh osnovnih plač direktorja, izplačanih v obdobju od 1. 1. 2021 do 9. 4. 2021 in znaša 1.256,54 EUR.**
- 3. Sklep je sprejet pod odložnim pogojem, pridobitve soglasja MOL in soglasja Ministra za zdravje na Sklep o določitvi redne delovne uspešnosti direktorja ZD Ljubljana za leto 2021.**

Obrazložitev:

V skladu z 2. odst. 7. člena Uredbe direktorjem pripada redna delovna uspešnost v okviru obsega sredstev, ki so za ta namen zagotovljena v skladu s 27. čl. KPJS, na osnovi katerega skupen obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti javnih uslužbencev znaša 2 % letnih sredstev za osnovne plače.

V skladu z določbo drugega odstavka 7. člena Uredbe se direktorjem redna delovna uspešnost lahko določi v višjem obsegu, kot so za ta namen zagotovljena sredstva v skladu s KPJS, pod pogojem, da višji obseg ne posega v obseg sredstev za redno delovno uspešnost javnih uslužbencev in pod pogojem, da so sredstva za ta namen zagotovljena. V primeru izpolnjevanja pogojev iz prejšnjega odstavka je treba upoštevati določbo prvega odstavka 22. člena ZSPJS, ki skupni obseg sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti določa v višini najmanj 2 % in ne več kot 5 % letnih sredstev za osnovne plače. Glede na to, da v ZD Ljubljana višji obseg ne posega v obseg sredstev za redno delovno uspešnost javnih uslužbencev in da so sredstva za ta namen zagotovljena, so s tem izpolnjeni pogoji za določitev obsega 5 % letnih sredstev za osnovne plače.

V skladu z Uredbo se direktorjem del plače za delovno uspešnost izplačuje enkrat letno na podlagi poslovnega poročila in sicer za delovno uspešnost v preteklem letu.

Na podlagi 3. odst. 7. člena Uredbe mora organ, pristojen za imenovanje direktorja, pri odločanju o višini dela plače za redno delovno uspešnost pridobiti soglasje ustanovitelja in soglasje pristojnega ministra.

Skladno z 8. čl. Pravilnika višino dela plače za delovno uspešnost določi svet zavoda, ob predhodnem soglasju ustanovitelja in ministra, pristojnega za zdravje.

Pri določanju višine redne delovne uspešnosti direktorja se upošteva poslovno poročilo zavoda in ovrednotijo merila, določena s Pravilnikom. V skladu z 2. čl. Pravilnika se pri določanju višine dela plače za delovno uspešnost direktorjev oseb javnega prava s področja zdravja upoštevajo naslednja merila:

- 1. poslovna uspešnost zavoda: do 35 %,**
- 2. strokovnost, kakovost in varnost izvajanja javne zdravstvene službe: do 30 %,**
- 3. razvojna naravnost zavoda: do 35 %.**

V skladu s 1. odst. 6. čl. Pravilnika delovna uspešnost direktorju ne pripada, če je katero od meril iz 2. čl. Pravilnika ovrednoteno z 0 %.

V skladu z 2. odst. 6. čl. Pravilnika se višina plače za delovno uspešnost določi tako, da se seštevek doseženih odstotkov na podlagi ovrednotenih meril pomnoži z višino dveh osnovnih plač direktorja za december preteklega leta.

Delovna uspešnost se določi na podlagi izpolnjevanja meril v naslednji višini:

1. Vrednotenje poslovnih uspešnosti (do 35 %):

- a) gospodarno poslovanje zavoda, izkazano z letnim poslovnim poročilom in merjeno s celotnimi prihodki in celotnimi odhodki, pri čemer je dosežen kazalec 1 in več, oziroma dosežen kazalec manj kot 1 in izkazano v bilanci stanja uravnoteženo poslovanje oziroma presežek prihodkov nad odhodki - 20 %

Celotni prihodki 99.892.846 EUR / celotni odhodki 99.232.180 EUR = 1,0067 (vrednost kazalnika gospodarnosti za leto 2021).

Po tem kriteriju je dosežena ocena 20 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, Tabela 56: Finančni kazalniki, stran 152.

- b) usklajenost realiziranega programa javne zdravstvene službe s finančnim načrtom zavoda in določbami splošnega dogovora - 15 %

S Finančnim načrtom 2021 je bilo načrtovano, da bo na organizacijo dela in doseganje realizacije programov tudi v letu 2021 vplivala epidemija koronavirusa. Tako je bilo poleg izvajanja obstoječih programov, načrtovano tudi nadaljnje izvajanje dejavnosti, povezanih z epidemijo.

Vpliv epidemije Covid-19 na izvajanje programov v letu 2021, ko je bilo zaradi zagotavljanja vseh epidemioloških ukrepov potrebno prilagoditi procese dela ter dodatno zagotavljati delo na t. i. Covid deloviščih skozi celotno leto 2021, ne samo za področje MOL-a in primestnih občin, temveč za širše področje Ljubljane z okolico:

- vstopna točka za odvzem PCR brisov na SARS-CoV-2 pri simptomatskih osebah, v sklopu katere smo v 2021 izvedli 187.466 brisov nazofarinksa na PCR,

- množična presejalna testiranja s hitrimi antigenski testi (HAGT) za zaposlene v vzgoji in izobraževanju in ostali kritični infrastrukturi ter množična presejalna testiranja s HAGT splošne populacije,
- cepilni center, kjer smo tekom leta 2021 izvedli preko 366.000 cepljenj v sklopu množičnega cepljenja proti Covid-19, z največjimi dnevnimi obremenitvami preko 4.000 cepljenj dnevno in v delo katerega je bilo dnevno vključenih tudi preko 100 oseb,
- Covid ambulanta: z vidika preprečevanja širjenja okužbe Covid-19, tako med pacienti kot med zdravstvenimi delavci, je v 2021 potekala ločena obravnava kužnih oz. potencialno kužnih bolnikov v Covid ambulanti za odrasle in otroke ter za nujna zobozdravstvena stanja,
- kader na vseh: vstop v ZD Ljubljana je bil razen v primeru nujnih stanj, omejen na osebe, ki so bili naročene na pregled oziroma preiskave, prav tako se je na vseh, skladno z vladnimi odloki, preverjal PCT pogoj.

Doseganje realizacije programov, pogodbeno dogovorjenih z ZZZS, z vplivom epidemije in ostalih objektivnih razlogov na doseganje realizacije, npr. odsotnosti, je podano v nadaljevanju.

- **V zdravstvenem varstvu odraslih** je bil program, glede na neznižan plan 27.488 količnikov na tim, realiziran z indeksom 98. Ob upoštevanju znižanega normativa količnikov 13.000 količnikov na tim, kot je program plačan s strani ZZZS, je bila realizacija plana količnikov iz obiskov 100 %-na.
- V dejavnosti **splošne ambulate v socialnovarstvenih zavodih (DSO)** je bil program realiziran 17,0 % nad načrtovanim obsegom.
- **V zdravstvenem varstvu predšolskih otrok in zdravstvenem varstvu šolskih otrok** je bil program realiziran z indeksom 64,8. Ker za dejavnost otroškega in šolskega dispanzerja veljajo enaka določila za plačilo programa, kot za dejavnost splošnih ambulant, t.j. plačilo pri doseganju 13.000 količnikov iz obiskov na tim, je bil program realiziran 100 %-no.
- **Preventiva v otroškem in šolskem dispanzerju** je bila realizirana z indeksom 115,8. ZZZS plača celotno realizacijo.
- **V zdravstvenem varstvu žensk** je bil program, skupaj v kurativi in preventivi, realiziran z indeksom 75,4. Plan količnikov iz obiskov v kurativi je bil realiziran z indeksom 75,2. Ob upoštevanju znižanega plana 15.000 količnikov iz obiskov (preventiva in kurativa skupaj) na tim, je bil program realiziran 100 %-no.
Plan preventive v dispanzerju za ženske je bil realiziran z indeksom 80,7, kar v primerjavi s ciljnim normativom, ki je 70 %, pomeni, da je bila preventiva realizirana 100 %-no.
- **Fizioterapija:** v fizioterapiji je bil program v utežeh realiziran z indeksom 93,6, specialnih fizioterapevtskih (Fth) obravnav pa 130,4.
V enoti Center je bila realizacija fizioterapije 95,0 %, specialnih Fth obravnav ne izvajajo. V preteklem letu so fizioterapevti ves čas sodelovali na Vstopni točki, 4-5 dni v mesecu, kar je na letni ravni 50-55 dni za celotno dejavnost. 9. 3. 2021 so imeli kadrovske menjave - nadomeščanje bolniške in porodniškega dopusta, zaposlili so novega fizioterapevta, ki takoj ni mogel doseči polnega programa. Upoštevanje epidemioloških ukrepov je pomenilo obravnavo nekaj primerov manj dnevno. Bolniške odsotnosti fizioterapevtov so terjale preko 60 dni odsotnosti. Kljub vsemu pa imajo še vedno najkrajšo čakalno dobo na nivoju ZDL za obravnavo pacientov pod stopnjo nujnosti zelo hitro, ki so obravnave najbolj potrebni.

V enoti Šiška je bil indeks doseganja realizacija programa v utežeh 84,4, specialnih Fth obravnav pa 165,3. Razlog nedoseganja programa v utežeh je bil odhod fizioterapevtke in uvajanje novo zaposlene ter odpadli in posledično nerealizirani termini (Covid).

V enoti Vič-Rudnik je bil indeks doseganja realizacije programa v utežeh 76,9, specialnih Fth obravnav pa 102,0. Razlogi nedoseganja programa v utežeh:

- Bolniške in ostale odsotnosti: v letu 2021 so imeli 60 dni bolniških odsotnosti, 11 dni očetovskega dopusta in 50 dni nege ali varstva otrok zaradi višje sile, skupaj več kot 120 dni odsotnosti. V letu 2021 je bilo na fizioterapevta 261 delovnih dni, za 6,5 fizioterapevtov je to 1.696 skupnih delovnih dni, odsotnosti so tako predstavljale 7 % od vseh delovnih dni.
- Dodatno delo v administraciji zaradi epidemiološke situacije, zaradi katere je prišlo do dodatnega dela z vprašalniki, seznamami, klici, maili, odpovedmi, prenaročanji.
- Odpovedi pacientov brez opravičil oz. zaradi opravičljivih razlogov, npr. slabega počutja: največja težava pri nedoseganju normativa so bile odpovedi pacientov v zadnjem trenutku, ko na odpovedan termin niso mogli naročiti drugega pacienta. Vsak dan so bile odpovedi vsaj 2-3 pacientov. V kolikor so pacienti glede odpovedi sporočili vsaj en dan prej, so lahko zaradi sistema naročanja preko čakalne vrste, klicali naslednje paciente in si s tem zagotovili polne termine. V kolikor pa so bile odpovedi za isti dan, pa terminov niso mogli zapolniti. V najboljšem primeru sta bili na dan vsaj 2 odpovedi, ki jih niso mogli nadomestiti z drugimi pacienti. 261 delovnih dni x 2 odpovedi = 522 odpovedi oz. obiskov letno. 522 obiskov predstavlja približno 70 zaključenih pacientov (7,5 terapij na obravnavo). Posamezen tim mora za realizacijo normativa (samo za navadne terapije, brez specialnih) obravnavati 1.859 pacientov, 70 pacientov pa predstavlja približno 4 %-ni izpad.
- Delo na ostalih deloviščih: brisi, cepilni center, testiranje, delo na vhodu
- V prvi polovici leta so na drugih deloviščih večinoma delali v nadurah, v drugi polovici leta pa so na drugih deloviščih delali tudi v času rednega dela. Čez celotno leto 2021 so v času rednega delovnega časa 360 ur delali na drugih deloviščih, kar predstavlja 3 % celotnih delovnih ur celotnega tima.
- Omejitve glede na epidemiološko situacijo: tekom leta so se pogoji glede epidemiološke situacije ves čas spreminjali. Nekaj časa so zmanjšali število pacientov, ves čas pa je bilo potrebno prezračevanje in razkuževanje prostorov.

V enoti Šentvid realizacija ni bila dosežena zaradi bolniških odsotnosti ter dela ene fizioterapevtke s skrajšanim delovnim časom.

- **Patronaža in nega na domu:** realizacija programa patronaže in nege na domu je bila dosežena z indeksom 97,9.

V enoti Bežigrad je bila realizacija 98,5 %. Realizacija ni bila dosežena, ker je bila ena zaposlena celo leto 2021 v stalni ekipi cepilnega centra, dva meseca pa je bila v cepilni center razporejena tudi druga zaposlena. Od več bolniških odsotnosti so imeli tudi daljšo, pet mesečno bolniško odsotnost.

V enoti Moste-Polje kot glavni razlog nedoseganja navajajo nekaj daljših bolniških odsotnosti zaposlenih, ki se jih ni nadomeščalo. Delovni procesi so bili nekoliko upočasnjeni ob uvajanju dveh novo zaposlenih za nadomeščanje porodniške odsotnosti, kar je privedlo do nekoliko nižje realizacije.

V enoti Vič-Rudnik je bil razlog nedoseganja odsotnost 2 DMS, ene celo leto, druge 6 mesecev (premeščena v cepilni center).

V enoti Šentvid so imeli v patronaži daljše obdobje več bolniških staležev.

- **CDZ in klinična psihologija:** realizacija programa CDZ oz. MHO in Klinične psihologije je bila 5 dosežena z indeksom 65,0.
V enoti Bežigrad je bila realizacija Centra za duševno zdravje 74,3 in klinična psihologija 70,6, skupaj 72,8. Razlog slabe realizacije klinične psihologije je v bolniški odsotnosti in negi zaposlene klinične psihologinje, ki poroča tudi o velikem številu odpovedi otrok zaradi obolevnosti oz. karanten ob epidemiji Covida-19. V MHO pa nimajo zasedenega 0,5 programa specialnega pedagoga, logopedinjo so uspeli zaposliti konec junija 2021.
V enoti Center je bila realizacija v Centru za duševno zdravje 58,8 in klinični psihologiji 76,4, skupaj 62,9. Storitve v Centru za duševno zdravje otrok in mladine - Center, za obdobje od januarja 2021 do decembra 2021, niso bile realizirane zaradi naslednjih razlogov:
 - Nezmožnost beleženja določenih storitev, ki jih po Zeleni knjigi psiholog brez specializacije ne sme beležiti, za obravnavo posameznih pacientov pa so nujno potrebne (npr. pisanje psiholoških poročil, izvajanje vedenjsko kognitivne terapije, terensko delo itd.). Psiholog pri polni ordinaciji in pri 6-mesečni čakalni dobi ne more doseči storitev, saj navedenih storitev ne more beležiti, čeprav jih opravlja.
 - Odsotnosti: psihologinja je koristila varstvo otroka zaradi višje sile. Spec. klin. psihologije dela krajši delovni čas zaradi starševstva, zato dosega 20 % manj storitev. Koristila je tudi varstvo otroka zaradi višje sile. Specialna pedagoginja je koristila krajši delovni čas zaradi starševstva do junija 2021 in koristila varstvo otroka zaradi višje sile. Logopedinja je bila odsotna zaradi bolniškega, nato porodniškega dopusta. Druga logopedinja je bila na porodniškem dopustu od 2. 9. 2021. Specialna pedagoginja je imela dolgotrajno bolniško od 2. 9. do 7. 12. 2021, decembra je delala po 4 ure, 4 ure bolniška.
 V enoti Moste – Polje je poleg Covid razlogov, razlog za nedoseganje ciljev realizacije v CDZ, da nimajo zaposlene klinične psihologinje, le psihologinjo brez specializacije, kar vpliva na storitve, ki jih izvaja in lahko obračunava.
V enoti Šiška je bil program CDZ realiziran 2,8 % nad planom, programa klinične psihologije v tej enoti ne izvajajo.
V enoti Vič-Rudnik je razlog nedoseganja realizacije v CDZ, da imajo 0,5 programa specialnega pedagoga nezasedenega, poleg tega pa je bila logopedinja 5 mesecev na bolniški odsotnosti, na razpis za nadomeščanje se ni javil nihče. Za klinično psihologijo so razlogi nedoseganja:
 - točkovni normativ je nerealno visok,
 - odsotnosti zaradi dodatnih delovnih obveznosti niso omogočale dela preko ambulantnega časa, ki ga je klinična psihologinja delala vedno prej,
 - bolniški stalež zaradi Covida-19,
 - večja odsotnost zaradi izobraževanj kot prejšnja leta (tujina, zunanji financer).
- V dejavnosti **antikoagulantne ambulate** je bila realizacija programa 72,6 (indeks). V enoti Bežigrad je bila realizacija 78,1. Pojasnilo: število oseb, vodenih v ambulantni, se povečuje, a pada število obiskov v ambulantni. Razlog je v drugačnem zdravljenju. Osebe, ki prejemajo NOAK (novejši oralni antikoagulantni), potrebujejo pregled okvirno enkrat letno, osebe na starejšem zdravljenju z varfarinom pa enkrat mesečno. Sprememba zdravljenja je sledila trudu, da v času epidemije Covid-19 čim bolj omejimo prihode bolnikov v ZD in s tem širjenje virusa. Z menjavo zdravljenja smo to tudi dosegli.
V enoti Center je bila realizacija Antikoagulantne ambulate 64,7. Pojasnilo: z vidika zmanjšanja tveganja za širjenje covid-19 so zmanjšali pogostnost števila kontrol (predvsem pri pacientih, ki jemljejo NOAK). Ambulanta tudi ni polna, zato je število obravnav manjše, po dogovoru s Polikliniko pa v ambulanto enote Center že napotujejo povečano število pacientov, ki jemljejo NOAK. V enoti Šiška je razlog nedoseganja odhod ene od zdravnic, ki je opravljala antikoagulantno dejavnost in manjši obseg obiskov zaradi Covid-a.

- V **medicini dela** je realizacija v točkah presegla načrtovani obseg za 2,5 %. Pri tem je bil plan točk, glede na preteklo leto, povečan za 27,5 %. V primerjavi s preteklim letom je bil realizirani obseg točk večji za 20,0 %.
- V **kardiologiji** je bil pogodbeno dogovorjeni obseg programa z ZZZS realiziran 16,4 % nad planom.
- Program **pulmologije z RTG** je bil realiziran z indeksom 23,4. Od upokojitve pulmologa v enoti Vič-Rudnik 1,00 programa od 31. 7. 2021 nismo izvajali. Odhoda pulmologa nismo uspeli nadomestiti. Razlogi za slabšo realizacijo so tudi v tem, da je pulmološka ambulanta vezana na napotitev s strani družinskih zdravnikov, teh je bilo manj. Realizacija programa pulmologije z RTG vključuje realizacijo pulmološke ambulante in pulmološkega rentgena oz. radiološkega inženirja, ki pa jih pri delu običajne ambulante ni možno realizirati. V teku je dogovor o prenosu 1,00 programa na Kliniko Golnik.
- **ORL**: program v obsegu 2,00 timov se izvaja v enoti Center, realizacija je bila 98,7, kar je 1,3 % pod planom. Vzroki za nedoseganje:
 - odpovedi pacientov zaradi epidemiološke situacije,
 - ena ORL ambulanta dela 4 dni na teden, kandidata za nadomeščanje za en dan v tednu (srede) še iščejo.
- **Okulistika**: realizacija programa je bila 95,8 (indeks).
V enoti Bežigrad je bila realizacija 78,0 %. Nedoseganje pojasnjujejo z: ambulanta funkcionira brez OCT aparata, nujne paciente se napotuje v enoto Vič. Prav tako se sladkorne bolnike na presejanje diabetične retinopatije (VZS) vodi na Očesni kliniki oz. Vrazovem trgu, ki sta v ljubljanski regiji določena za regionalna centra presejanja diabetične retinopatije in vodita register sladkornih bolnikov z očesnim zapletom. Ambulanta je sicer uspela opraviti največ prvih pregledov v specialistični okulišni dejavnosti med vsemi enotami ZDL.
V enoti Center je bil program realiziran 0,6 % nad planom, v enoti Vič-Rudnik pa 10,2 % nad planom.
- **Pedopsihiatrija**: vzrok za nedoseganje je upokožitev izvajalke, ki ni bila nadomeščena z novo zaposlitvijo, ker na razpis ni bilo prijav. Pogodbeno sodelovanje s pedopsihiatrinjo je bilo zaradi Covida v manjšem obsegu. Zaposlenega imamo specializanta, ki je predviden za ZD Ljubljana, vendar je v začetni fazi specializacije.
- **Program rentgena - RTG** je bil realiziran z indeksom 120,1. Plan 2021 je bil določen glede na realizacijo v letu 2020. Realizacija je bila za 20,6 % višja v primerjavi s preteklim letom.
- V dejavnosti **ultrazvoka - UZ** je bila realizacija programa nad načrtovanim obsegom za 27,6 %. Plan za leto 2021 je bil določen glede na realizacijo v letu 2020. Obseg realizacije v primerjavi s preteklim letom je bil višji za 27,5 %.
- V dejavnosti **mamografije** je bil program realiziran 3,7 % nad načrtovanim obsegom. Plan 2021 je bil določen glede na realizacijo v letu 2020. Obseg realizacije je bil za 33,2 % večji kot v preteklem letu.
- V dejavnosti **ambulante za bolezen dojke** je bil program realiziran 27,7 % nad načrtovanim obsegom. Plan 2021 je bil določen glede na realizacijo v letu 2020. Obseg realizacije je bil za 30,7 % večji kot v preteklem letu.

- **Fizioterapija:** zaradi daljše bolniške odsotnosti zdravnice programa nismo izvajali.
- Program **diabetologije** je bil realiziran 2,3 % nad planom. V primerjavi s preteklim letom je bil obseg realizacije za 19,0 % večji. ZZZS plača preseganje točk nad planom (do 10 %)
- Program **diabetologije** je bil realiziran 2,3 % nad planom. V primerjavi s preteklim letom je bil obseg realizacije za 19,0 % večji. ZZZS plača preseganje točk nad planom (do 10 %)
- **Zobozdravstvo za odrasle:** program je bil realiziran z indeksom 84,5. Glede na preteklo leto je bila realizacija višja za 22,2 %.

V enoti Bežigrad je bila realizacija v Zobozdravstvenem varstvu odraslih 89,4 %. Realizacija je bila slabša zaradi celoletne odsotnosti zobozdravnice (porodniški dopust). Njeno odsotnost je sicer nadomestila druga zobozdravnica, ki pa je začetnica na odraslem zobozdravstvu in je v glavnem opravljala konzervativne storitve, ki prinašajo manj točk in časovno trajajo dalj časa. Protetičnih storitev ni opravljala. Zadnje tretjino leta je bila bolniško odsotna še druga zobozdravnica.

V dejavnosti zobozdravstva odraslih v enoti Center se že od začetka epidemije spopadajo s kadrovsko podhranjenostjo, kar se odraža tudi na skupni slabši realizaciji. Že v začetku leta 2020 sta, preventivno zaradi nosečnosti in s tem povezanimi riziki ob okužbi s Covid-19, prenehali delati dve sodelavki, katerih porodniški stalež se bo zaradi tega razvil praktično na dve leti. Dva zobozdravnika sta delala le 3 x tedensko. Oba imata tudi majhne otroke, kar se je zaradi številnih karanten in šolanja na domu še dodatno odražalo na realizaciji.

V enoti Moste-Polje je v največjem delu izpad realizacije posledica epidemioloških razmer in (v času epidemije) nekoliko spremenjenega načina dela z (v povprečju) manjšim številom obravnavanih pacientov. V primerjavi s preteklimi leti je bilo tudi veliko nepričakovanih odpovedi terminov s strani pacientov oz. so bili pogosto primeri, ko pacienti sploh niso prišli na določen termin in tega niso predhodno sporočili. V določenih obdobjih je bilo nekaj odsotnosti, ki se jih ni takoj nadomeščalo. Bilo je tudi nekaj novih zaposlitev – pri novozaposlenih je nekaj mesecev po pričetku dela zaradi različnih dejavnikov doseganje realizacije problematično. Del nedoseganja realizacije je že konstantno na račun slabega točkovanja določenih storitev s strani zavarovalnice, kar pa je težava na državni ravni.

V enoti Vič-Rudnik nedoseganje pojasnjujejo z:

- Covid protokoli pri delu v zobni ambulanti,
- 80 delovnih dni odsotnosti zobozdravnikov zaradi bolniške odsotnosti, nega, koriščenja višje sile, karantene, kar skupaj predstavlja skoraj 4-mesečni izpad oz. 1/3 letnega programa,
- mlada zobozdravnica začetnica (prva zaposlitev v decembru 2020) s 55 % realizacijo,
- starejša zobozdravnica dosega 65 %-no realizacijo, kar je na ravni njene realizacije iz preteklih let - kljub pogovorom se realizacija pri njej ne popravlja,
- kadrovske menjave pri zobozdravnikih (odpoved zobozdravnika s koncem maja ter upokožitev zobozdravnice konec septembra),
- kadrovske menjave pri sestrah (odpoved, porodniška) ter bolniške odsotnosti sester, pri čemer prihaja do številnih menjav in uvajanj v novih ambulantah,
- delo zobozdravnikov na drugih deloviščih (brisi HAGT mobilni tim, VT, cepilni center) v okviru rednega delovnega časa.

V enoti Šentvid realizacija zobozdravstva za odrasle ni bila dosežena, ker imajo vse zobozdravnice majhne otroke, koristile so veliko odsotnosti zaradi višje sile, imele so veliko bolniških odsotnosti. Protetična dela niso bila realizirana, ker starejši pacienti niso želeli priti zaradi Covida.

- **Mladinsko zobozdravstvo:** v mladinskem zobozdravstvu je bila realizacija programa dosežena z indeksom 97,8. V primerjavi s preteklim letom je bila realizacija višja za 18,7 %. V enoti Bežigrad je bila realizacija v Zobozdravstvenem varstvu otrok in mladine 92,4. Pojasnilo: 5 od 8 zobozdravnic na teh deloviščih ima majhne otroke in so koristile odsotnost zaradi višje sile - varstva otrok oz. so bile veliko odsotne zaradi nege. V Zobozdravstvu otrok in mladine v enoti Center je bila realizacija 95,4 %. Realizacija do 19 let je bila dosežena, celo malenkost presežena. Primanjkljaj pa je v deležu realizacije, ki je predviden za zobotehnični laboratorij in ga ambulate že več let ne dosegajo, ker ni potrebe za tak delež zobotehničnega laboratorija. Vse storitve, ki jih določene ambulate opravijo pri pacientih, starejših od 19 let (tudi do 20 %), pa se štejejo pri realizaciji v zobozdravstvu za odrasle. Realizacija v zobozdravstvenem varstvu mladine v enoti Vič Rudnik je bila 99,5 %. Razlogi:
 - Covid protokoli pri delu v zobni ambulanti,
 - odsotnosti zobozdravnikov zaradi razlogov, kot so bolniška odsotnost, nega, koriščenje višje sile, karantena,
 - kadrovske menjave pri zobozdravnikih, porodniška,
 - kadrovske menjave pri sestrah (odpoved, porodniška) ter bolniške odsotnosti sester, pri čemer prihaja do številnih menjav in uvajanj v novih ambulantah,
 - delo zobozdravnikov na drugih deloviščih (brisi HAGT mobilni tim, VT, cepilni center) v okviru rednega delovnega časa.
- **Ortodontija:** v ortodontiji je bila realizacija programa 92,8 %. V primerjavi s preteklim letom je bila realizacija višja za 3,6 %. Vzroki za nedoseganje: v enoti Šiška je razlog odhod izvajalke iz ZDL, ki kljub razpisom še ni nadomeščen, ker na razpis ni prijave. V enoti Moste-Polje je 1,00 program, izvajalka pa dela polovični delovni čas. V enoti Vič-Rudnik so razlogi v daljši bolniški odsotnosti izvajalke (od 18.03.2021 do 11. 06 2021), po vrnitvi pa je delala polovični čas do 24.06.2021. Imeli so tudi probleme z asistentkami (odsotnost, menjava asistentke, nekaj časa brez asistentke). Normativ za ordinacijo je bil kljub temu dosežen, ni bil pa realiziran normativ za program ortodontije kot celoto (izpad pri zobotehničnih storitvah). Veliko pacientov je tudi odpovedovalo termine zaradi Covida.
- **Pedontologija:** program pedontologije je bil realiziran z indeksom 90,1. V primerjavi s preteklim letom je bila realizacija višja za 23,6 %. Vzroki za nedoseganje: v enoti Šiška so neustrezni pogoji, vendar se z ureditvijo nove ambulate pričakuje, da bo ta vzrok odpravljen. Ostali vzroki so tudi pogosta odsotnost na dogovorjene termine, zato pedontologinji predvidevata več vabljenih in opomnike.
- **Parodontologija:** program parodontologije je bil realiziran z indeksom 47,9. V enoti Bežigrad so po zaključeni specializaciji z junijem 2020 zaposlili specialistko parodontologije, ki je dosegla realizacijo 95,9 %-no. Zobozdravnica specialistka je bila odsotna več tednov zaradi bolniške odsotnosti oz. nege otrok. Odsotna je bila tudi zaradi višje sile in karanten (zaprte šole, pouk na daljavo, okužbe v vrtcu in šoli). V ambulanti se soočajo tudi z odpovedjo terminov tik pred zdajci, kljub dejstvu, da se paciente kliče pred predvidenim terminom pregleda. Glede na pravila ZZS je potrebno paciente po vrsti jemati iz čakalne vrste in na kratek rok odpovedane termine niso uspeli vedno zapolniti. Z zunanjimi pogodbenimi izvajalci, s katerimi smo izvajali program v enoti Moste-Polje, ne sodelujemo več, ker niso želeli podaljšanja pogodbe. Zato v enoti Moste-Polje program ostaja nerealiziran. Predvideno je delno prestrukturiranje programa parodontologije v pedontologijo.
- **Stomatološka protetika:** program stomatološke protetike je bil realiziran z indeksom 78,2.

V enoti Bežigrad je bila zobozdravnica specialistka v letu 2021 odsotna zaradi porodniškega dopusta. Njeno odsotnost so pokrivali z dvema zunanjima sodelavcema, v prvi polovici leta z eno specialistko, nato pa v drugi polovici leta z drugim specialistom, ki je sodeloval le enkrat tedensko.

- Referenčne ambulate v ADM

Vzroki za nedoseganje: v vseh enotah realizacija ni dosežena, ker je bil kader preusmerjen na deloviščih za potrebe Covida (vstopna točka, cepljenje), v nekaterih enotah tudi v ambulate ADM zaradi pomanjkanja medicinskih sester.

- V dejavnosti **razvojnih ambulant** z vključenim centrom za zgodnjo obravnavo, ki je financirana v pavšalu, je bil program realiziran.

- **Zdravstvenovzgojni centri – ZVC:** realizacija plana ZV delavnic je bila dosežena z indeksom 31,6, pavšala zdravstvene vzgoje 24,2 %, kar je 80 %-no plačilo, zobozdravstvene vzgoje pa 11,8 %, kar pomeni 23,6 %-no plačilo (dvakratnik realizacije).

Vzroki za nedoseganje:

- dejavnost preventivnih programov in delavnic ZVC se je ob nastopu 2. vala epidemije prekinila in se ni sprostila do konca maja 2021, ponovno se je to zgodilo še v sredini novembra ob 4. valu, ko se je dejavnost prekinila še za dodatne 4 tedne,
- zaposleni v ZVC so bili skozi celotno leto razporejeni na delovišča, povezana s Covidom-19: v Cepilni center na Gospodarskem razstavišču (GR) in na Metelkovi, odvzem brisov na GR in drive-in na Metelkovi, Stožice in Stanežiče, ter pred Mestno hišo,
- kadri iz ZVC-ja so bili razporejeni tudi v rdečo cono na SNMP in za nadomeščanje v drugih dejavnosti, zaradi izpada zaposlenih (bolniški stalež, varstvo otrok, karantena),
- razlog za nerealiziran program so bile tudi odpovedi pacientov zaradi okužb in neizpolnjevanja PCR pogoja, ki je pogoj za obisk delavnic,
- premalo napotitev v ZVC,
- odpovedi vrtcev in šol zaradi karanten,
- v enoti Vič-Rudnik so imeli dolgotrajno bolniško ene izvajalke ter nekaj mesecev nezasedeno delovno mesto po odhodu kadra,
- v enoti Center so bili tudi brez ustreznega prostora za izvedbo delavnic na področju gibanja (v telovadnici enote Center deluje Cepilni center).

V letu 2021 je bilo izvajanje programov prilagojeno epidemiološki situaciji, ko je bilo za obvladovanje epidemije, poleg obstoječih programov, nujno potrebno izvajanje dejavnosti na Covid deloviščih, kar je bilo načrtovano s Finančnim načrtom. Realizacija programa javne zdravstvene službe je bila v okviru načrtovanega obsega in je s tem usklajena s Finančnim načrtom.

Merilo poslovne uspešnosti je po obeh kriterijih iz točke 1 doseženo v višini 35 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, 1.7 Vplivi epidemije koronavirusa (COVID-19) na organizacijo dela s strokovnega vidika, str. 31-32, 5.1 Realizacija programov, str. 126-143, Tabela 39: Realizacija programov v letu 2021 (realizacija/plan), stran 147-148, 10 Pojasnila na področjih, kjer zastavljeni cilji niso bili doseženi, stran 157-164.

2. Vrednotenje strokovnosti, kakovosti in varnosti izvajanja javne zdravstvene službe (do 30 %):

- a) vpeljan sistem kakovosti dela in poslovanja zavoda – 10 %

Sistem vodenja kakovosti (standard kakovosti ISO 9001:2008/2015, EN 15224:2016, certifikat Družini prijazna organizacija, CAF)

Sistem vodenja kakovosti obsega poročilo Službe za razvoj kakovosti in predstavlja prizadevanja vseh zaposlenih za izboljšanje kakovosti in varnosti obravnave uporabnikov naših storitev in delovnega okolja za zaposlene.

Tudi področje kakovosti in varnosti je zaznamovala epidemija, ki je od nas zahtevala prilagoditve na področju izobraževanja, organizacije sestankov, organizacije novih delovišč z novimi vsebinami dela in na področju varovanja zdravja tako zaposlenih. Kljub vsemu naštetemu, smo uspeli realizirati večino zastavljenih ciljev na področju kakovosti.

S sistemom kakovosti sistematično seznanjamo tudi vse novo zaposlene v sklopu uvodnega seminarja na Upravi.

Od 20. do 22. oktobra 2021 smo organizirali Dneve kakovosti za vodje posameznih služb, ki so potekali pod geslom Kakovost so naši zaposleni. Namenjeni so bili vodjem Zdravstvenega varstva odraslih, Zdravstvenega varstva predšolskih otrok, Zdravstvenega varstva šolskih otrok in mladine ter SNMP. Izobraževanje je namenjeno pridobivanju novih znanj s poudarkom na komunikaciji, organizaciji dela, varnosti, učinkovitosti, odgovornosti in upravljanje lastnega časa. Dnevi kakovosti so bili posvečeni predvsem ozaveščanju o načelih kakovosti.

Prenovili smo IN 067 Varnostna tveganja in ukrepi v ZD Ljubljana. Opravljena je reocena tveganj na podlagi Registra neželenih dogodkov in dodana nova prepoznana tveganja.

Notranjo presojo sistema kakovosti smo izvedli v času od septembra do decembra 2021. Pred samo presojo smo izvedli izobraževanje notranjih presojevalcev, kjer smo obnovili najpomembnejša znanja s področja izvedbe presoj in pregledali vsebino predvidenih točk notranje presoje. Področja presoje za leto 2021 so razvidna v Letnem poročilu ZD Ljubljana za leto 2021, Tabela 1, str. 43.

Kljub nezavidljivi epidemiološki situaciji je presoja potekala v pozitivnem vzdušju in v predvidenem časovnem terminu. V okviru presoje je bilo ugotovljenih 7 dobrih praks, 17 neskladij in podanih 56 priporočil, ki jih je pregledala Komisija za kakovost in pripravila predlog poročila notranje presoje.

Zunanja presoja

Kljub epidemiološki situaciji, je bila meseca junija izvedena obnovitvena zunanja presoja standarda ISO 9001:2015 in EN 15224. Presoja je potekala dva dni, pod vodstvom Grmek Košnik Irene in šestih presojevalcev certifikacijske hiše SIQ. Med presojo sistema vodenja so presojevalci ugotovili 1 neskladnost, ki pa smo jo že med pripravo Poročila odpravili in podali 20 priporočil, ki po njihovem mnenju predstavljajo priložnosti za izboljševanje učinkovitosti sistema vodenja.

Trend števila neskladnosti ugotovljenih ob zunanjih presojah, od leta 2017 pa do leta 2021, je stabilen (med 2 in 0). Število podanih priporočil v letu 2021 je bilo 20, kar je v primerjavi s prejšnjimi tremi leti za cca. 13 % manj.

Družini prijazna organizacija (DPO)

Kot vsako leto poprej imajo zaposleni možnost koriščenja ukrepov v okviru certifikata Družini prijazna organizacija. Najbolje so zaposleni sprejeli ukrepe fleksibilnega delovnega časa, ukrepe za varovanje zdravja, ponudbo za prosti čas in pozornost zaposlenim ob pomembnih dogodkih.

Prav tako smo ugotavljali ali so zaposleni v letu 2021 prejeli čestitko (pisno, ustno ali elektronsko) od svojega vodje ob pomembnem dogodku (rojstni dan, okrogli jubilej, poroka, pomembni karierni dosežki, rojstvo otroka, upokožitev...). Od 262 podanih odgovorov jih je 52,3 % odgovorilo z ne, 46,6 % pa z da. 1,1 % vprašanih pa čestitke ni želelo oziroma je odklonilo.

Medgeneracijskega srečanja starih staršev in vnukov v vrtcih v letu 2021 se nihče od naših zaposlenih ni udeležil.

Komisija za kakovost

Realizirali smo večino planiranih aktivnosti. Kljub epidemiji smo uspeli izvesti Dneve kakovosti za vodje posameznih služb.

Komisije Strokovnega sveta ZD Ljubljana na področju kakovosti:

V letu 2021 so bile aktivnosti komisij Strokovnega sveta ZD Ljubljana usmerjene v pripravo vsebinskih predlogov in v nadaljnjo ureditev obstoječe dokumentacije ali sprejetje nove dokumentacije tako z vidika stroke kot glede na potrebe delovnega procesa, s ciljem standardizacije, racionalizacije in izboljšanja dela na področju dela posameznih komisij. Kljub epidemiji Covid-19 so komisije zastavljene cilje večinoma realizirale. Prav tako je bila realizirana večina zastavljenih kazalnikov kakovosti, ki so jih predhodno definirale komisije vsaka za svoje strokovno področje. Tudi trend kazalnikov kakovosti za obdobje 2017-2020 je z vidika doseženih rezultatov stabilen in v ciljnem območju.

Po tem kriteriju je dosežena ocena 10 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, točka 3.3.3 Zagotavljanje kakovosti, Sistem vodenja kakovosti (standard kakovosti ISO 9001:2008/2015, EN 15224:2016, certifikat Družini prijazna organizacija, CAF), stran 42-44, Komisija za kakovost, stran 45, Komisije Strokovnega sveta ZD Ljubljana na področju kakovosti, stran 45.

Opomba: Pregled kazalnikov kakovosti in zastavljenih ciljev po posameznih področjih je objavljen na intranetni strani ZDL.

b) dokumentirano preverjanje zadovoljstva zaposlenih in uporabnikov storitev zavoda – 10 %

Anketa o zadovoljstvu zaposlenih je bila izvedena v začetku leta 2022, pri čemer je bil anketni vprašalnik razposlan na 1.621 elektronskih naslovov. Do roka za oddajo je spletno anketo v celoti izpolnilo 892 (lansko leto 820) oseb. Zaposleni so v sklopu reševanja ankete odgovarjali tako na prvi - demografski del (4 vprašanja) kot na drugi del - strinjanje z navedenimi trditvami glede zadovoljstva na delovnem mestu (35 vprašanj). V drugem delu so pri 34-ih trditvah morali zaposleni označiti skladno z Likertovo lestvico stopnjo strinjanja z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo in ocena 5, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Pri analizi odgovorov in oblikovanju rezultatov smo nato ocene med 3 in 5 ocenili kot strinjanje, oceni 1 in 2 pa kot nestrinjanje. Pri zadnjem, 35. vprašanju pa so bili podani konkretni odgovori.

Glede na tematska področja Ankete o zadovoljstvu zaposlenih smo posamezna vprašanja razmejili v 6 ključnih skupin: Pripadnost ZD Ljubljana, Sodelovanje med zaposlenimi, Kakovostno opravljanje dela, Delovno mesto, Odnos z nadrejenim in Pretok informacij.

- Odgovori v sklopu skupine Pripadnost ZD Ljubljana kažejo, da so deleži pripadnosti zaposlenih nižji kot preteklo leto. V povprečju izkazujejo 84,7 % pripadnost, kar je za 6,6 % manj kot lansko leto (2020 91,3 %). Večinoma se strinjajo, da dobro poznajo vrednote ustanove (92,6 %), najmanj pa se strinjajo, da so del harmonične sredine (78,9 %).
- Sodelovanje med zaposlenimi kaže, da je delež zadovoljstva v primerjavi z letom 2020 rahlo manjši. V povprečju so v 90,9 % (2020 93,0 %) izrazili strinjanje z navedenimi trditvami v sklopu sodelovanja med zaposlenimi. Večinoma se strinjajo, da za sodelavce naredijo

- natanko tisto, kar ti od njih pričakujejo (98,3 %), najmanj pa se strinjajo, da si podatke in informacije v ustanovi izmenjujejo brez težav (81,4 %).
- Kakovostno opravljanje dela prikaže, da je delež zadovoljstva zaposlenih v primerjavi s preteklim letom nekoliko nižji. V povprečju v 80,2 % (2020 87,6 %) izražajo strinjanje s trditvami iz sklopa kakovostnega opravljanja dela. Večinoma se strinjajo (91,9 %), da večina zaposlenih v ustanovi delo opravlja kakovostno. Najmanj pa se strinjajo (67,5 %), da je kakovost izvedbe bolj pomembna od obsega opravljenih storitev ali rešenih zadev.
 - Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu kaže, da zaposleni v povprečju v 85,3 % (2020 90,6 %) izražajo strinjanje s trditvami iz sklopa zadovoljstvo na delovnem mestu. Najbolj se strinjajo (96,7 %) s trditvijo, da so jim delovne zadolžitve jasne, najmanj pa (76,6 %) s trditvijo, da jim je na delovnem mestu omogočena osebnostna rast in kariera.
 - Odnos z nadrejenimi kaže na to, da se zaposleni v povprečju v 86,5 % strinjajo z navedenimi trditvami (2020 91,3 %). Največ se jih strinja (93,3 %) s trditvijo, da vedo, kaj nadrejeni pričakujejo od njih, najmanj pa se jih strinja (78,6 %) s trditvijo, da so s strani nadrejenih pohvaljeni za dobro opravljeno delo.
 - Pretok informacij med zaposlenimi in vodstvom nam prikaže, da je delež zadovoljstva zaposlenih v primerjavi s preteklim letom nižji in sicer se zaposleni v povprečju v 80,6 % (v letu 2020 87,1 %) strinjajo s trditvami. S trditvijo, da so o dodatnih zadolžitvah na delovnem mestu dovolj zgodaj obveščeni se jih strinja 84,0 %, najmanj 77,5 % pa se jih strinja s trditvijo, da so pravočasno seznanjeni z odločitvami, ki jih sprejema vodstvo Uprave.

V letu 2021 je **spremljanje zadovoljstva pacientov** prav tako potekalo v okviru metodologije za ugotavljanje kakovosti poslovanja z uporabniki v javnem zdravstvu pod okriljem Ministrstva za zdravje. Vprašalnik je dostopen vsem uporabnikom zdravstvenih storitev tako preko portala zVem, kot na spletni strani ZD Ljubljana. Namen ankete o zadovoljstvu uporabnikov je ugotoviti, kakšno mnenje imajo uporabniki o delu zaposlenih, da bi lahko skladno z ugotovljenimi predlogi ustrezno organizirali delo ter izboljšali kakovost izvajanja zdravstvenih storitev. Izpolnjevanje vprašalnika je za uporabnike storitev prostovoljno in predstavlja individualno oceno njihovega zadovoljstva.

Preko portala zVem smo prejeli skupaj 118 izpolnjenih vprašalnikov o ugotavljanju kakovosti poslovanja z uporabniki v javnem zdravstvu. Glede na to da je bilo preko portala prejeto število vprašalnikov premajhno za relevantno statistično obdelavo podatkov, smo identične vprašalnike razdelili uporabnikom naših storitev na vseh ZD Ljubljana in sicer smo razdelili 2000 vprašalnikov, od tega je bilo vrnjenih in v celoti izpolnjenih 491. Anketiranje je potekalo v obdobju od oktobra do konca decembra. Celokupno smo tako prejeli 609 izpolnjenih vprašalnikov, zadovoljstvo pacientov glede na izbrane kriterije prikazuje Graf 10 v Letnem poročilu ZD Ljubljana za leto 2021, str. 49.

- Od vseh prejetih izpolnjenih vprašalnikov je 563 (88,8 %) oseb povedalo, da je bil obisk v zdravstveni ustanovi načrtovan, 47 (7,7 %) oseb pa je menilo, da je bil njihov obisk nenačrtovan, ostale osebe tega podatka niso navedle.
- Večino anket (64,5 %) so izpolnile predstavnice ženskega spola, 32,5 % predstavniki moškega spola, 3,0 % se jih pa ni opredelilo.
- V največjem deležu (39,4 %) so anketo izpolnile osebe stare med 25 in 44 let, sledila je starostna skupina oseb med 45 in 65 let (31,0 %), nato med 66 in 85 let (16 %), najmanj (1,6 %) pa osebe mlajše od 15 let.
- Glede na podatek o izobrazbi je med pacienti, ki so izpolnili anketo o zadovoljstvu, bilo največ oseb z dokončano srednjo šolo (30,4 %), sledili so tisti z dokončano višjo/visoko šolo in univerzitetni program (23,4 %) ter specializacija in magisterij (23,5 %), nato osebe s končano poklicno šolo (8,9 %), nato osebe z nazivom mag. znanosti ali z doktoratom (7,9 %).

%), najmanj pa oseb s poklicno šolo (4,3 %). 1,6 % vprašanih na zastavljeno vprašanje ni podalo odgovora.

- Pri zadnjem vprašanju glede pogostosti koriščenja zdravstvenih storitev je 268 (44,0 %) pacientov odgovorilo, da zdravstveno storitev koristi občasno ali nekajkrat na leto, skoraj enak delež (43,7 %) pacientov je odgovoril, da zdravstveno storitev koristijo redko oz. enkrat do dvakrat na leto, 55 oseb (9,0 %), pa je odgovorilo, da zdravstveno storitev koristi mesečno oz. pogosto. Le 1,0 % pacientov, ki so izpolnili anketo je odgovorilo, da zdravstveno storitev koristi zelo pogosto ali tedensko. 2,3 % oseb na zastavljeno vprašanje ni podalo odgovora.
- Na podlagi zbranih odgovorov je v povprečju 40,5 % pacientov, ki je izpolnilo anketo, izkazalo dobro mnenje o zaposlenih v ZD Ljubljana.
- Splošna ocena izvajalca z vidika pacientov na petstopenjski lestvici je bila v največji meri (64,9 %) ocenjena z odlično, sledila je ocena dobro (16,1 %), v nižjih deležih pa nižje ocene in sicer v najmanjšem (3,8 %) ocena slabo.

ZD Ljubljana je v letu 2021 prejel tudi **597 pohval**. Trend pohval se je od leta 2005 zviševal, vse do leta 2018, ko je dosegel najvišjo stopnjo. Leta 2020 pa je bilo prejetih najmanj pohval, kar lahko pripišemo epidemiološki situaciji, zaradi katere je bil dostop do zdravstvenih storitev omejen. V letu 2021 pa se je število pohval ponovno zvišalo, in sicer za 30,0 % v primerjavi z letom 2020. Glede na vsebino pohvale je najvišji odstotek pohval prejelo področje odnos osebja (28,9 %), temu so sledili strokovnost (18,6 %), kakovost dela (21,6 %) in organiziranost dela (18,6 %).

Po tem kriteriju je dosežena ocena 10 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, Spremljanje zadovoljstva zaposlenih, str. 45-48, Spremljanje zadovoljstva pacientov, stran 48-50, Analiza spremljanja pohval, stran 50-52.

c) Uveljavljeni predlogi izboljšav glede na rezultate preteklega leta - 10%

Realizacija strokovnega plana za leto 2021 se nanaša na uresničevanje izhodišč, določenih v Finančnem načrtu ZD Ljubljana za leto 2021, ki upoštevajo nenehno prilagajanje novo nastalim izzivom tako z vidika organizacije dela in procesov dela v okviru izvajanja osnovne zdravstvene dejavnosti, kakor tudi spremembam na področju uvajanja novih tehnologij in postopkov zdravljenja ter izvajanje zastavljenih dolgoročnih strokovnih ciljev.

Pri izvajanju svoje dejavnosti smo nenehno sledili potrebam in obvladovanju naraščajočih potreb po zdravstvenih storitvah zaradi vse hitrejšega razvoja medicinske znanosti, nujnosti uvajanja sodobnih tehnoloških postopkov in sodobnejših medicinskih materialov pri izvajanju storitev, sprememb v organizaciji zdravstvenega varstva, povečevanja stroškov v zdravstvu in s tem potrebe po racionalizaciji. Pozornost smo namenjali tudi izboljševanju in racionalizaciji delovanja, odprtosti institucije in usmerjenosti stroke v področje preventivne dejavnosti.

Strokovni svet ZD Ljubljana je v letu 2021 s svojimi 20. komisijami sledil uresničevanju dolgoročnih strokovnih ciljev v smeri standardizacije in racionalizacije postopkov po posameznih strokovnih področjih.

V okviru projekta SCUBY se je formirala **prva skupina usposobljenih oseb, ki nudijo laično podporo sladkornim bolnikom**.

V ZD Ljubljana so vzpostavljeni številni projekti izboljšav, med njimi se je v letu 2021 pričel izvajati projekt **Skupina za perspektivne kadre**, z izvedbo treningov vodenja za perspektivne kadre.

Po tem kriteriju je dosežena ocena 10 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, Doseganje strokovnih ciljev, str. 39, Realizacija strokovnega plana, str. 39, Strokovni svet ZD Ljubljana in njegove komisije, str. 41, Komisije Strokovnega sveta ZD Ljubljana na področju kakovosti, stran 45, Odnosi z zaposlenimi, str. 70 (treninki vodenja za perspektivne kadre), Odnosi z lokalno skupnostjo, str. 73 (prva skupina usposobljenih oseb, ki nudijo laično podporo sladkornim bolnikom).

Merilo strokovnosti, kakovosti in varnosti izvajanja javne zdravstvene službe je po vseh treh kriterijih iz točke 2 doseženo v višini 30 %.

3. Vrednotenje razvojne naravnosti zavoda (do 35 %):

- a) Aktivno sodelovanje zavoda pri razvojnih, investicijskih ali mednarodnih projektih – 15 %

Osnovno zdravstveno dejavnost razvijamo skozi raziskovalne projekte, Simulacijski center in Mediacijski center.

V letu 2021 smo izvajali tri raziskovalne projekte, ki so namenjeni razvoju osnovne zdravstvene dejavnosti:

1. SCUBY (Povečanje obsega integriranega svežnja oskrbe za bolnike s sladkorno boleznijo in hipertenzijo za ranljive ljudi),
2. Projekt PaRIS: »Ocena izkušenj in izidov zdravstvene oskrbe pacientov s kroničnimi nenalezljivimi boleznimi v ambulantni družinske medicine v Sloveniji« (št. projekta V3-2102),
3. Razvoj algoritma za določanje genetskega tveganja na primarni ravni zdravstvenega varstva: novo orodje primarne preventive (L7 9414).

Inštitut za raziskave in razvoj osnovnega zdravstva - IRROZ

Inštitut za raziskave in razvoj osnovnega zdravstva (IRROZ) je bil formalno ustanovljen z namenom opravljanja znanstveno-raziskovalnega dela s področja medicinskih ved ter razvojne dejavnosti na področju osnovnega zdravstvenega varstva. IRROZ se ukvarja s 4 bistvenimi področji delovanja:

- raziskovanje/projekti;
- razvoj področja kakovosti;
- Simulacijski center in
- Mediacijski center.

Simulacijski center (SIM center)

V letu 2021 SIM center že sedmo leto nadaljuje svoje delovanje v okviru Inštituta za raziskave in razvoj osnovnega zdravstva. Glavni dejavnosti SIM centra sta izobraževanje in raziskovanje. SIM center je član naslednjih mednarodnih organizacij: SESAM (Society for Simulation in Europe); INACSL (International Nursing Association for Clinical Simulation and Learning); ASPE (Association of Standardized Patient Educators); Mobile Health Association.

Za izvajanje naštetih dejavnosti usposabljam inštruktorje in predavatelje, ki so pri svojem delu inovativni, uporabljajo sodobne metode poučevanja (npr. simulacije, obogatena resničnost, učenje na daljavo, na problemih temelječe učenje) in raziskovanja. Število inštruktorjev v SIM

centru konec leta 2021 je 24, od tega 8 zdravnikov, 16 medicinskih sester. Sodelujemo tudi s tremi strokovnjaki, ki izvajajo program standardnega pacienta/uporabnika.

V preteklem letu se je v SIM centru izobraževalo 1888 udeležencev, od tega 1140 zunanjih udeležencev, ter 976 udeležencev iz ZD Ljubljana. S tem, ko izobražujemo kader iz ZD Ljubljana privarčujemo sredstva, ki so namenjena za izobraževanja. Za podobne vsebine bi sicer ZD Ljubljana moral plačati zunanjim izvajalcem mnogo višjo kotizacijo, tako pa tega ni potrebno ob tem, da je kakovost vsebin popolnoma primerljiva in nadzorovana. Z omenjenim načinom izobraževanja se prilagajamo potrebam zaposlenih in zavoda (ugotovitve neskladij presojo smiselno vključujemo v izobraževanja), ter zmanjšujemo nastajanje dodatnih stroškov.

Za zaposlene smo izvedli naslednje vsebine: Zdravstveno varstvo odraslih-obnovitveni tečaj rdeči alarm, Zdravstveno varstvo predšolskih in šolskih otrok in mladine-obnovitveni tečaj rdeči alarm, delavnica jemanja brisov in hišni obiski. V usposabljanje oskrbe vitalno ogroženega pacienta smo zajeli tudi ostale člane zdravstvenega tima skladno z letnim programom usposabljanja v SIM centru. Izvedli smo tudi obnovitveni tečaj »Triaža v PNMP«.

SIM center je nadaljeval s sodelovanju z Medicinsko fakulteto (Katedra za družinsko medicino-modul NMP za specializante družinske medicine), ter z vsemi ostalimi zdravstvenimi fakultetami v Sloveniji.

Svoje delo sproti evalviramo na podlagi postavljenih kazalnikov kakovosti:

- 91,2 % udeležencev (N=740) nas je ocenilo z odlično. Menimo, da je omenjen rezultat posledica individualnega pristopa pri izvajanju programov in uporaba sodobne opreme.
- Z inštruktorji SIM centra smo objavili 11 prispevkov (konference, simpoziji, zborniki).
- Dokumentiranih je bilo 141 intervencij rdečega alarma. V primeru in situ simulacije spremljamo tudi odzivni čas. V nobenem primeru ni bilo odstopanja v odzivnem času. Povprečni odzivni čas je bil 38,8 sekunde.

Mediacijski center ZD Ljubljana (MC)

Mediacijska svetovanja, pogovori, mediacije

Izvedenih je bilo 25 predmediacijskih srečanj, pogovorov in posvetov. Razlogi za srečanja so bile težave v medsebojnih odnosih med sodelavci, znotraj tima ali med vodjo in zaposlenimi ter med zdravstvenimi delavci in uporabniki zdravstvenih storitev. Številnim nesporazumom je botrovala epidemiološka situacija, ki je med zaposlene vnesla stisko in dodatne obremenitve. Izvedeni in zaključeni sta bili 2 mediaciji.

Izobraževanja

MC organizira redna usposabljanja z delavnicami o komunikacijskih veščinah, ki so osnovno orodje uspešnega dela z ljudmi, dobrega vodenja in kakovostnih medsebojnih odnosov. Z vsebinami o stresu, sprostitevni tehnikah in zdravem načinu življenja pa prispeva k opolnomočenju zdravstvenih delavcev.

V letu 2021 je bila organizacija usposabljanj prilagojena epidemiološki situaciji. Delavnice so se v MC izvajale v manjših skupinah, nekatere pa na daljavo preko platforme Zoom.

Izvajalo se je 6 različnih izobraževalnih modulov, na katerih se je poučevalo s sodobnimi metodami, ki vključujejo filme, posnete scenarije, delavnice in simulacije. Udeleženci v teoriji predstavljena dejstva s simuliranim pacientom preizkusijo v praksi, pri čemer scenariji posnemajo njihovo realno okolje.

V preteklem letu se je na delavnicah usposabljal 270 udeležencev (376 leta 2020, 762 leta 2019, 379 leta 2018), od tega 38 zunanjih (25 leta 2020, 128 leta 2019, 9 leta 2018) in 270 udeležencev (351 leta 2020, 634 leta 2019, 370 leta 2018) iz ZD Ljubljana. Razloga za manjše število udeležencev sta bila manj izvedenih modulov in manjše skupine zaradi epidemije koronavirusa.

Delo evalviramo na osnovi postavljenih kazalnikov kakovosti. 90,0 % udeležencev nas je ocenilo z odlično oceno.

Odnosi z domačimi in tujimi institucijami na področju zdravstva

Vključujemo se v ugledne mednarodne organizacije na področju primarnega zdravstva, kakovosti in simulacij v zdravstvu, tako na nivoju zavoda kot posameznih zaposlenih.

Izvajali smo skupne projekte z različnimi zdravstvenimi in izobraževalnimi institucijami na področju zdravstva, tako domačimi kot tujimi. Nadaljevali smo z aktivnostmi štiriletnega mednarodnega projekta **SCUBY** – Povečanje obsega oskrbe za bolnike s sladkorno boleznijo in hipertenzijo (skupaj z Belgijo, Nizozemsko, Kambodžo).

Ker je tudi leto 2021 zaznamovalo delo v epidemioloških razmerah, je predsednik vlade Janez Skupaj z Medicinsko fakulteto Univerze v Ljubljani smo 12. februarja **organizirali 1. mednarodno znanstveno konferenco na primarni ravni** v Sloveniji (ISPCP) z naslovom: »Interprofessional team work and quality in health care«. Konferenca je potekala v virtualni obliki in je bila osredotočena na medprofesionalno timsko delo in kakovost v zdravstvu. Namenjena je bila vsem strokovnjakom, vključenim v primarno zdravstveno oskrbo pa tudi izobraževalnemu kadru, ključnim mnenjskim oblikovalcem, neformalnim negovalcem in bolnikom. Sodelovali so številni domači in tuji ugledni strokovnjaki, pomembnost konference pa je prepoznala tudi WHO in se aktivno vključila v dogajanje.

Naši zaposleni so se aktivno udeleževali mednarodnih konferenc v tujini, ki so v letu 2021 potekale v virtualni obliki (EQUIP, WONCA, SESAM) ter s tem vzpostavili vidnejše povezovanje in sodelovanje s tujimi strokovnjaki primarnega zdravstva.

V lanskem letu smo zaradi epidemioloških razmer lahko sprejeli manj delegacij kot v predhodnih letih. V juniju nas je obiskala delegacija medicinskih sester iz Bosne in Hercegovine v okviru projekta »Krepitev zdravstvene nege v Bosni in Hercegovini – ProSes«.

V juliju pa smo gostili regionalnega direktorja Svetovne zdravstvene organizacije (SZO) za Evropo, dr. Hansa Henrija P. Klugeja. Skupaj s predsednikom republike, Borutom Pahorjem in ministrom za zdravje, Janezom Poklukarjem, je obiskal cepilni center na Gospodarskem razstavišču, naslednji dan pa še enoto ZD Ljubljana - Center, kjer smo mu predstavili zdravstveni dom in njegovo delovanje ter podrobneje področje družinske medicine.

V mesecu oktobru nas je ponovno obiskala delegacija strokovnjakov WHO, ki nudi strokovno podporo pri pripravi Strategije razvoja osnovne zdravstvene dejavnosti (OZD) v Sloveniji in so v našem zavodu prepoznali pomembnega deležnika. Prav tako smo v oktobru sprejeli zdravnika družinske medicine in predstojnika katedre za družinsko medicino na največji medicinski fakulteti na Češkem – prof. Bohumila Seiferta.

ZD Ljubljana je v letu 2021 izvajal **investicijske projekte** in investicijsko vzdrževalna dela. Realizirane investicije in investicijsko vzdrževanje objektov ZD Ljubljana so razvidne iz Letnega poročila za leto 2021: Rekapitulacija – realizacija investicij v objekte in investicijskega vzdrževanja je prikazana v Tabeli 60, Realizacija plana investicij po posameznih objektih v Tabeli 61, realizacija plana investicijskega vzdrževanja objektov pa v Tabeli 62.

ZD Ljubljana je v letu 2021 realiziral večje **naložbe v osnovna sredstva**. Skupaj je bilo v letu 2021 za naložbe porabljenih 2.577.270 EUR. Pregled naložb je prikazan v Letnem poročilu, v Tabeli 21. Večje nabave medicinske opreme, pohištvene opreme in večje nabave strojne računalniške opreme so prikazane v Letnem poročilu v Tabeli 22, 23 in 24.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2021, Razvoj osnovne dejavnosti, stran 60,61, Inštitut za raziskave in razvoj osnovnega zdravstva, stran 61, Simulacijski center (SIM center), stran 61-62, Mediacijski center, stran 62-63, Tabela 7: Interna strokovna izobraževanja, str. 56, Razvoj osnovne dejavnosti, str. 60 (projekt Scuby), Odnosi z domačimi in tujimi institucijami na področju zdravstva, stran 72-73 Tabela 60: Rekapitulacija – realizacija investicij v objekte, investicijskega in tekočega vzdrževanja, stran 171, Tabela 61: Realizacija plana investicij v objekte, stran 171,

Tabela 62: Realizacija plana investicijskega vzdrževanja objektov, stran 171-172, Tabela 22: Pregled večjih nabav medicinske opreme, stran 98-99, Tabela 23: Pregled večjih nabav pohištvene opreme, stran 99, Tabela 24: Pregled večjih nabav strojne računalniške opreme, stran 100.

Po tem kriteriju je dosežena ocena 15 %.

- b) povečanje obsega ali zahtevnosti zdravstvenih storitev pri izvajanju javne zdravstvene službe z vpeljavo novih organizacijskih ali tehnoloških rešitev – 10%

V letu 2021 je v ZD Ljubljana prišlo do povečanja obsega izvajanja dejavnosti, tako z izvajanjem dejavnosti zaradi epidemije koronavirusa, kot tudi s širitvijo programov v obstoječih dejavnostih. Realizirana je bila **širitev programov** v naslednjih dejavnostih:

- **Ambulante družinske medicine - ADM (referenčne ambulate):** na osnovi Aneksa 1 je bila realizirana 1,00 nova ambulanta družinske medicine s 1. 1. 2021, v enoti Center.
- **Fizioterapija:** s 1. 3. 2021 je bil realiziran prevzem 1,00 programa fizioterapije od zasebne izvajalke, ki se je upokojila (povečanje programa v enoti Bežigrad).
- **Razvojna ambulanta z vključenim centrom za zgodnjo obravnavo:** 1,00 dodatni logoped od 1. 4. 2021 v enoti Bežigrad.

V letu 2021 smo v ZD Ljubljana uvedli **nove organizacijske oz. tehnološke rešitve:**

- Dokončana je bila **ureditev centralne sterilizacije**. Prenova prostorov sterilizacije je bila realizirana v sklopu izgradnje prizidka enote Bežigrad v letu 2020, investicijo je financiral MOL. V letu 2021 pa je bila realizirana nabava medicinske opreme za sterilizacijo: 2 x parni sterilizator, 2 x termodezinfektor, ultrazvočni čistilec, aparat za varjenje PVC folije, reverzna ozmoza, informacijski sistem, v skupni vrednosti 299.380,68 EUR. Sterilizacija se je centralizirala na eni lokaciji - v ZD Bežigrad. Na to lokacijo je preseljena tudi sterilizacija iz ZD Šiška, kjer so bili izpraznjeni prostori preurejeni za ambulate družinske medicine.
- V letu 2021 je bila realizirana nadgradnja Laboratorijske diagnostike ZD Ljubljana, z uvedbo novega **avtomatiziranega laboratorijskega sistema** za analizo vzorcev krvi. Diagnostični laboratorij v enoti Center je centralni laboratorij ZD Ljubljana, kamor se stekajo vzorci biokemičnih, in imunokemičnih preiskav vseh diagnostičnih laboratorijev ZD Ljubljana. Nov avtomatizirani sistem je tehnološko najnaprednejši sistem na primarni ravni v Sloveniji. Uporabnikom zdravstvenih storitev občutno skrajšuje čakanje na diagnostične rezultate, zaposlenim pa je olajšal delo in jim zagotovil večjo varnost pred okužbami.

Po tem kriteriju je dosežena ocena 10 %.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2020, 3.2. Spremembe programov, financiranih s strani ZZSZS, stran 36-38, Tabela 61: Realizacija plana investicij v objekte (postavka: Ureditev sterilizacije), str. 171, Tabela 22: Pregled večjih nabav medicinske opreme (postavke: oprema za sterilizacijo), str. 98-99, Tabela 24: Pregled večjih nabav strojne računalniške opreme (postavka: informacijski sistem za sterilizacijo), str. 100.

- c) optimizacija poslovnih procesov in racionalizacija delovnih nalog – 10 %

Kot je navedeno že v točki 2.c, je Strokovni svet ZD Ljubljana v letu 2021 s svojimi 20. komisijami sledil uresničevanju dolgoročnih strokovnih ciljev v smeri standardizacije in racionalizacije postopkov po posameznih strokovnih področjih. Na sejah komisij so bile

obravnavane najrazličnejše vsebine, pomembne za delovanje in razvoj posameznih strok: strokovne smernice, zdravstvena zakonodaja, pravila ZZZS, predpisi NIJZ, ugotovitve notranjih in zunanjih presoj kakovosti, kazalniki kakovosti, ugotovitve zunanjih nadzorov s strani ZZZS, dokumentacija, epidemiološka situacija, obračunski modeli, vizija razvoja, itd.

Pomembno optimizacijo procesov prinašata novi organizacijski oz. tehnološki rešitvi na področju sterilizacije (ureditev centralne sterilizacije) in laboratorijske diagnostike (nov avtomatiziran laboratorijski sistem za analizo vzorcev krvi), ki sta navedeni v točki 3.d.

Vir: Letno poročilo ZD Ljubljana za leto 2020, Strokovni svet ZD Ljubljana in njegove komisije, stran 41, Tabela 61: Realizacija plana investicij v objekte (postavka: Ureditev sterilizacije), str. 171, Tabela 22: Pregled večjih nabav medicinske opreme (postavke: oprema za sterilizacijo), str. 98-99, Tabela 24: Pregled večjih nabav strojne računalniške opreme (postavka: informacijski sistem za sterilizacijo), str. 100.

- Po tem kriteriju je dosežena ocena 10 %.

Merilo razvojne naravnosti zavoda je po vseh treh kriterijih iz točke 3 doseženo v višini 35 %.

Na podlagi Pravilnika se dosežena merila v odstotkih seštejejo in znašajo 100 %.

Vročeno:

- Rudi Dolšak, mag. posl. ved, MBA
- Arhiv Sveta zavoda
- Kadrovska služba

Predsednica Sveta zavoda ZDL:

Dunja Piškovič Kosmač

(ročni podpis)

