

Fakulteta za pravo in poslovne vede
Podiplomski študijski program Poslovne vede II

Mojca Lenarčič

ANALIZA POSLOVANJA SLOVENSКИH BOLNIŠNIC

Magistrska naloga

Mentorica: izr. prof. dr. Tatjana Horvat

Ljubljana, 2022

Zahvala

Zahvaliti se želim mentorici, izr. prof. dr. Tatjani Horvat, za strokovno pomoč, usmerjanje in svetovanje pri pisanju magistrske naloge. Prav tako gre zahvala vsem profesorjem na fakulteti za podano znanje, ki sem ga pridobila v času študija.

Posebna zahvala gre moji družini, ki me je v letih študija podpirala in spodbujala. Zahvala gre tudi prijateljem, ki so mi stali ob strani in verjeli vame pri uresničevanju cilja.

Seznam uporabljenih kratic in okrajšav

BDP	Bruto domači proizvod
BGP	Bolnišnica za ginekologijo in porodništvo
BOD	bolnišnično oskrbni dnevi
CZBO	Center za zdravljenje bolezni otrok
EUR	evro
IPI	Izkaz poslovnega izida
JZZ	Javni zdravstveni zavod
MZ	Ministrstvo za zdravje
OB	Ortopedska bolnišnica
PB	Psihiatrična bolnica/bolnišnica
SB	Splošna bolnišnica
SRS	Slovenski računovodski standardi
UKC MB	Univerzitetni klinični center Maribor
UKCL	Univerzitetni klinični center Ljubljana
ZJF	Zakon o javnih financah
ZPIS	Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije
ZR	Zakon o računovodstvu
ZZ	Zakon o zavodih
ZZDej	Zakon o zdravstveni dejavnosti
ZZVZZ	Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju
ZZZS	Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

Kazalo

1 Uvod.....	8
1.1 Opis področja raziskave in teoretična izhodišča.....	9
1.2 Namen in cilji raziskave	10
1.3 Raziskovalne metode dela s ključnimi omejitvami za doseganje ciljev naloge	11
1.4 Struktura magistrske naloge	11
2 Slovenski zdravstveni sistem in slovenske bolnišnice	13
2.1 Slovenski zdravstveni sistem.....	13
2.2 Sistem zdravstvenega varstva in zdravstvenega zavarovanja.....	14
2.2.1 Zdravstveno varstvo	14
2.2.2 Zdravstveno zavarovanje.....	15
2.2.2.1 Obvezno zdravstveno zavarovanje	15
2.2.2.2 Prostovoljno zdravstveno zavarovanje	16
2.3 Izvajanje zdravstvene dejavnosti	17
2.4 Poslovanje javnih zavodov	18
2.5 Investicije.....	20
2.6 Nabor slovenskih bolnišnic	21
3 Zakonske podlage.....	23
3.1 Poslovanje slovenskih bolnišnic	27
3.1.1 Financiranje javnih zavodov.....	32
3.1.2 Tržna dejavnost.....	33
3.2 Teoretične podlage	35
3.2.1 Analiza poslovanja	35
3.2.2 Kazalniki poslovne učinkovitosti	35

4	Analiza poslovanja slovenskih bolnišnic	39
4.1	Gibanje prihodkov in odhodkov	39
4.1.1	Prihodki	40
4.1.2	Odhodki	40
4.2	Število zaposlenih.....	41
4.3	Poslovanje slovenskih bolnišnic v poslovnem letu 2013	42
4.4	Poslovanje slovenskih bolnišnic v poslovnem letu 2018	42
4.5	Analiza kazalnikov poslovne učinkovitosti	43
4.5.1	Kazalnik gospodarnosti	43
4.5.2	Delež amortizacijskih sredstev v pogodbah ZZZS.....	44
4.5.3	Delež porabljenih amortizacijskih sredstev	44
4.5.4	Stopnja odpisanosti opreme.....	46
4.5.5	Dnevi vezave zalog materiala.....	47
4.5.6	Koeficient plačilne sposobnosti.....	48
4.5.7	Koeficient zapadlih obveznosti	49
4.5.8	Kazalnik zadolženosti.....	50
4.5.9	Pokrivanje kratkoročnih obveznosti z gibljivi sredstvi	51
4.6	Delovni program.....	52
4.6.1	Pogodbena in plačana vrednost programa	52
4.6.2	Akutna bolnišnična obravnava	53
4.6.3	Neakutna bolnišnična obravnava.....	53
4.6.4	Ostale bolnišnične dejavnosti	54
4.6.5	Specialistična zunajbolnišnična zdravstvena dejavnost	56
4.7	Investicije in vzdrževalna dela	57
5	Primerjava UKC Ljubljana in AKH Dunaj	60
5.1	Organizacija UKC Ljubljana	60
5.1.1	Organi upravljanja in vodstvo UKCL	60

5.1.2	Financiranje	61
5.1.3	Infrastruktura	61
5.1.4	Struktura postelj.....	65
5.1.5	Obseg storitev	65
5.1.6	Kadri	65
5.2	Organizacija AKH Dunaj	65
5.2.1	Upravljanje in vodenje AKH Dunaj	65
5.2.2	Financiranje	67
5.2.3	Infrastruktura	67
5.2.4	Struktura postelj.....	69
5.2.5	Obseg storitev	69
5.2.6	Kadri	69
5.3	Analiza poslovanja UKC Ljubljana in AKH Dunaj	70
6	Predlogi za izboljšanje.....	72
7	Zaključek	75
8	Reference	76
	Priloge: Tabele	88
	Povzetek	99
	Abstract.....	100

Kazalo slik

Slika 1: Bruto domači proizvod (BDP).....	10
Slika 2: Zgradba letnega poročila	29
Slika 3: Prikaz sheme BS.....	31
Slika 4: Prikaz IPI v bilančni obliki.....	31
Slika 5: Osnove sistema financiranja javnih zdravstvenih zavodov	32
Slika 6: Kazalnik gospodarnosti	36
Slika 7: Kazalnik deleža amortizacijskih sredstev v pogodbah ZZZS	36
Slika 8: Kazalnik deleža porabljenih amortizacijskih sredstev	37
Slika 9: Kazalnik stopnje odpisanosti opreme.....	37
Slika 10: Kazalnik dnevov vezave zalog materiala	37
Slika 11: Kazalnik koeficienta plačilne sposobnosti	38
Slika 12: Kazalnik koeficienta zapadlih obveznosti	38
Slika 13: Kazalnik zadolženosti.....	38
Slika 14: Kazalnik pokrivanja kratkoročnih obveznosti z gibljivimi sredstvi.....	38
Slika 15: Poslovni izid	39
Slika 16: Organigram UKCL.....	64
Slika 17: Organigram upravljanja AKH Dunaj	66
Slika 18: Vodenje zdravstvene nege v AKH	67

Kazalo prilog

Priloga 1: Kazalniki poslovne učinkovitosti 2013	88
Priloga 2: Kazalniki poslovne učinkovitosti 2018.....	89
Priloga 3: Celotni prihodki v poslovnih letih 2013 in 2018	90
Priloga 4: Celotni prihodki v poslovnem letu 2013.....	91
Priloga 5: Celotni prihodki v poslovnem letu 2018.....	92
Priloga 6: Celotni odhodki v poslovnih letih 2013 in 2018.....	93
Priloga 7: Glavni stroški v poslovnih letih 2013 in 2018	94
Priloga 8: Ostali odhodki v poslovnih letih 2013 in 2018	95
Priloga 9: Število zaposlenih v poslovnih letih 2013 in 2018	96
Priloga 10: Poslovni izidi bolnišnic v poslovnem letu 2013	97
Priloga 11: Poslovni izidi bolnišnic v poslovnem letu 2018	98

1 Uvod

Bolnišnice so javni zdravstveni zavodi, ki svojim uporabnikom zagotavljajo zdravstvene storitve. Javni zdravstveni zavodi so nepridobitne organizacije, ki opravljajo negospodarske dejavnosti. Njihova temeljna dejavnost je zagotavljanje dobrin v javnem interesu. Zdravstvene storitve javnih zdravstvenih zavodov se financirajo iz javnih namenskih sredstev, ki se zbirajo v Zavodu za zdravstveno zavarovanje. Glavni cilj vsakega zdravstvenega zavoda ni profit, temveč uravnoteženost poslovanja ob hkratnem uresničevanju poslovanja. Bolnišnice so kot proračunski uporabnik dolžne transparentno in racionalno uporabljati sredstva. Pri tem pa morajo spoštovati temeljna načela zakonitosti, preglednosti, učinkovitosti in gospodarnosti. (Cerkvenik in Ferjančič 2016, 1)

V magistrski nalogi je predstavljena analiza poslovanja slovenskih bolnišnic. V prvem delu naloge so predstavljeni slovenski zdravstveni sistem, sistem zdravstvenega varstva in zdravstvenega zavarovanja, izvajanje zdravstvene dejavnosti, poslovanje javnih zavodov, investicije ter razdelitev javnih zdravstvenih zavodov.

Naslednje poglavje magistrske naloge je namenjeno zakonskim in teoretičnim podlagam. Zakonske in pravne podlage temeljijo na Zakonu o zavodih (ZZ), Zakonu o javnih financah (ZJF) in Zakonu o računovodstvu (ZR). Predstavljeno je poslovanje slovenskih bolnišnic, financiranje javnih zavodov in tržna dejavnost. V teoretičnih podlagah so predstavljeni analiza poslovanja in kazalniki poslovne odličnosti.

Nato sledi podrobna analiza poslovanja slovenskih bolnišnic v letih 2013 in 2018 ter podrobna analiza kazalnikov poslovne odličnosti. Predstavljen je delovni program, kamor sodijo pogodbeni in plačani vrednosti programa, akutna bolnišnična obravnava, neakutna bolnišnična obravnava, ostale bolnišnične dejavnosti in specialistična zunajbolnišnična zdravstvena dejavnost ter investicije in vzdrževalna dela.

Sledi primerjava UKC Ljubljana in AKH Dunaj, ki sta dva največja klinična centra v Sloveniji in Avstriji. Predstavljene so organizacija UKC Ljubljana, organizacija AKH Dunaj, analiza poslovanja UKC Ljubljana in AKH Dunaj.

1.1 Opis področja raziskave in teoretična izhodišča

Slovenske bolnišnice so del slovenskega javnega zdravstvenega sistema in predstavljajo del mreže zdravstvene službe ter zagotavljajo zdravstveno dejavnost na sekundarni in terciarni ravni ter izobraževalno in raziskovalno dejavnost. Prebivalcem Republike Slovenije zagotavljajo uveljavljanje pravic do zdravstvenih storitev. Izvajalci zdravstvenih storitev imajo z ZZZS sklenjene pogodbe za določitev vsebine, obsega in vrednosti za izvajanje programov zdravstvenih storitev, pri čemer morajo upoštevati Splošni dogovor. V Splošnem dogovoru, ki je oblikovan na podlagi pogajanj med Ministrstvom za zdravje, ZZZS, Združenjem zdravstvenih zavodov Slovenije, Skupnostjo socialnih zavodov Slovenije, Skupnostjo slovenskih naravnih zdravilišč, Lekarniško zbornico, Zdravniško zbornico in Združenjem zdravstvenih zavodov Slovenije, je opredeljena količina in vrednost zdravstvenih storitev za posamezno pogodbeno leto ter njihova razporeditev po posameznih dejavnostih.

Bolnišnice kot predmet proučevanja v magistrski nalogi so javni zavodi, ki delujejo po zakonskih in drugih pravnih podlagah. Ustanovitelj javnih zavodov je Republika Slovenija, ki jih ustanovi na podlagi Zakona o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC in 127/06 – ZJZP). Njihove ustanovne pravice in obveznosti izvršuje Vlada Republike Slovenije.

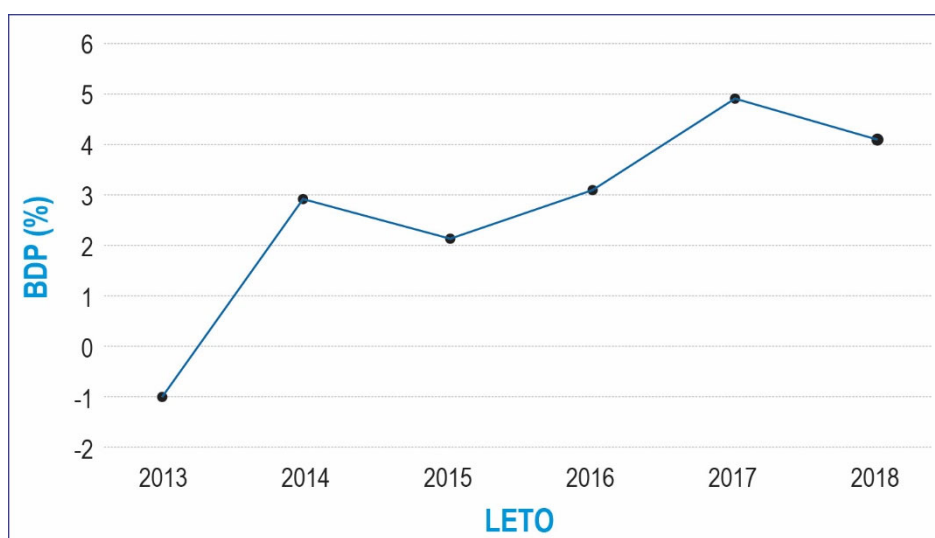
Na finančni položaj in delovanje večine javnih zavodov najbolj vpliva ZZZS kot plačnik opravljenih storitev. Finančni položaj zavodov je razviden iz letnih poslovnih poročil. V njem so predstavljeni in prikazani rezultati o poslovanju javnega zavoda. Vsebinsko letnega poročila določajo Zakon o gospodarskih družbah (ZGD) in Slovenski računovodski standardi (SRS). Letno poročilo je sestavljeno iz poslovnega poročila, kjer javni zavod predstavi uspehe, delo in vizijo, ter iz računovodskega poročila, kjer je predstavljena bilanca stanja, izkaz prihodkov in odhodkov ter pojasnila k izkazu.

Problem v poslovanju javnih zavodov je, da imajo stalno izgubo, ki je, ne glede na to, da je gospodarska finančna kriza že krepko za nami, še vedno ne morejo zmanjšati oziroma odpraviti izgube.

1.2 Namen in cilji raziskave

Namen magistrske naloge je analizirati računovodske izkaze slovenskih bolnišnic, iz katerih se da pridobiti podatke o poslovanju bolnišnic. Namen je tudi ugotoviti, kako bi se dalo spremeniti poslovanje bolnišnic, da bi se izboljšalo njihovo finančno stanje.

V analizo raziskovanja smo vključili poslovno leto 2013, to je leto po koncu svetovne gospodarske krize, in poslovno leto 2018, pet let po krizi. Statistični urad RS poroča o gibanju bruto domačega proizvoda (BDP), ki je vrednost vseh dokončnih proizvodov in storitev, ki so bili ustvarjeni znotraj ene države v določenem obdobju. Gibanje BDP-ja je indikator zdravja ekonomije znotraj ene države (Statistični urad RS). V poslovnem letu 2013 je BDP padel za 1,0 %, kar je bil zadnji padec BDP-ja po svetovni gospodarski krizi. V naslednjem letu je BDP začel rasti. Letna rast BDP-ja je v poslovnem letu 2018 znašala 4,1 %.



Slika 1: Bruto domači proizvod (BDP)

Vir: Statistični urad RS

Osnovni cilj je ugotoviti, zakaj so slovenske bolnišnice v nenehni izgubi. Velik problem v poslovanju je, da je izguba bolnišnic še vedno zelo visoka. Iz letnih poročil slovenskih bolnišnic smo ugotovili, da so bile bolnišnice v poslovnih letih 2013 in 2018 v visokih izgubah. Skupna izguba vseh 26 slovenskih bolnišnic je v poslovnem letu 2013 znašala 39.917.443 evrov, v poslovnem letu 2018 pa 33.853.327 evrov, kar je le 6.064.106 evrov manj.

1.3 Raziskovalne metode dela s ključnimi omejitvami za doseganje ciljev naloge

Magistrska naloga je razdeljena na teoretični in raziskovalni del.

Teoretični del je narejen na podlagi deskriptivne metode, kjer smo s pomočjo podatkov iz letnih poročil javnih zavodov ter strokovne in znanstvene literature pridobili vse potrebne podatke o finančnih stanjih vseh 26 slovenskih bolnišnic. V magistrski nalogi sta uporabljeni še analitična in statistična metoda. S pomočjo podatkov, pridobljenih iz letnih poročil, ki so sekundarni vir podatkov, ter iz obstoječe literature je podan analitičen pregled finančnega stanja javnih zdravstvenih zavodov.

Raziskovalni del magistrske naloge vsebuje vsebinsko analizo vseh 26 javnih zdravstvenih zavodov, analizo kazalnikov zdravstvenih zavodov ter primerjalno analizo med dvema največjima bolnišnicama v Sloveniji in Avstriji.

Računovodska analiza temelji na analizi bilanc stanja in izkazov poslovnih izidov vseh 26 slovenskih bolnišnic. Vir podatkov so bile evidence na spletnih straneh AJPes-a in javno objavljena letna poročila zdravstvenih zavodov.

1.4 Struktura magistrske naloge

V prvem uvodnem delu naloge smo opisali področje raziskave in teoretična izhodišča, namen in cilj raziskave, raziskovalne metode s ključnimi omejitvami za doseganje ciljev naloge ter strukturo dela.

V drugem teoretičnem delu smo opredelili slovenski zdravstveni sistem, sistem zdravstvenega varstva in zdravstveno zavarovanje, izvajanje zdravstvene dejavnosti, poslovanje javnih zavodov, njihove investicije ter naredili nabor slovenskih bolnišnic. Predstavili smo zakonske podlage, ki so ključne za uspešno poslovanje javnih zavodov. Predstavili smo podrobno analizo poslovanja slovenskih bolnišnic, ki je ključna za raziskavo in bo dala odgovor na zastavljeno vprašanje, zakaj so slovenske bolnišnice v

nenehnih izgubah, ter naredili primerjalno analizo med dvema največjima bolnišnicama v Sloveniji in Avstriji, torej med UKC Ljubljana in AKH Dunaj.

V tretjem delu smo predstavili predloge za izboljšanje poslovanja slovenskih bolnišnic.

V četrtem zaključnem delu smo strnili najpomembnejše ugotovitve in nakazali smernice za nadaljnje raziskave.

Na koncu smo navedli vire in literaturo.

2 Slovenski zdravstveni sistem in slovenske bolnišnice

Namen poglavja je predstaviti slovenski zdravstveni sistem, sistem zdravstvenega varstva in zdravstvenega zavarovanja ter razdelitev javnih zdravstvenih zavodov.

2.1 Slovenski zdravstveni sistem

»**Bolnišnica** je ustanova, ki nudi 24-urno oskrbo in nego, diagnostiko, zdravljenje in rehabilitacijo bolnih in poškodovanih, običajno za bolezenska in kirurška stanja.« (Prelovnik Rupel et al. 2014, 15) Bolnišnice so zdravstvene ustanove, ki skrbijo za zdravstveno oskrbo prebivalstva. Zdravstveno oskrbo nudijo zdravstveni delavci, in sicer zdravniki, medicinske sestre in drugo zdravstveno osebje. Bolnišnice sodijo v sistem javnega zdravstva in so financirane iz državnega proračuna. Zakon o zdravstveni dejavnosti deli bolnišnice na:

- splošne,
- specialne,
- klinike in
- inštitute.

Splošna bolnišnica je regionalni javni zdravstveni zavod, ki opravlja zdravstveno dejavnost na sekundarnem in delno na primarnem nivoju zdravstvenega varstva. (SB Trbovlje 2015) »Splošna bolnišnica je bolnišnica, ki nudi vrsto uslug bolnikom vseh starostnih skupin z različnimi zdravstvenimi stanji, boleznimi ali prizadetostmi, in ni univerzitetna bolnišnica.« (Prelovnik Rupel et al. 2014, 80) Splošne bolnišnice so v manjših mestih, kjer je poseljenost prebivalstva manjša, in opravljajo zdravstveno dejavnost za ožji krog prebivalstva.

»**Specialistična bolnišnica** je bolnišnica, v kateri so primarno hospitalizirani bolniki s specifičnimi boleznimi ali prizadetostmi enega organskega sistema, ali pa je namenjena za diagnostiko in zdravljenje bolezni in stanj, ki prizadenejo določeno starostno skupino ali pa so dolgotrajne narave.« (Prevolnik Rupel et al. 2014, 80) Specialistična ambulantna dejavnost kot nadaljevanje oziroma dopolnitev osnovne zdravstvene dejavnosti obsega

poglobljeno diagnostiko, zdravljenje bolezni ali bolezenskih stanj ter izvajanje ambulantne rehabilitacije. (13. člen ZZDej)

Dejavnost **klinik, kliničnih inštitutov ali kliničnih oddelkov** obsega znanstveno-raziskovalno in vzgojno-izobraževalno delo za medicinsko fakulteto in druge visoke in višje šole ter opravljanje najzahtevnejših zdravstvenih storitev na ambulantni ali bolnišnični način, ki jih zaradi strokovne, kadrovske, tehnološke in organizacijske zahtevnosti ni možno niti ni smotno opravljati na nižjih ravneh. (17. člen ZZDej)

Univerzitetni klinični center kot sekundarna bolnišnica zagotavlja sekundarne bolnišnične storitve za prebivalstvo v svoji regiji ter je kot terciarna bolnišnica vodilna na strokovnem, pedagoškem in znanstvenem področju.

2.2 Sistem zdravstvenega varstva in zdravstvenega zavarovanja

2.2.1 Zdravstveno varstvo

»Zdravstveno varstvo je kompleksna dejavnost, ki poteka neprekinjeno, 24 ur dnevno, vse dni v letu. Razvoj znanosti je pripeljal do zapletenih sklopov aktivnosti na področju diagnostike, zdravljenja, zdravstvene in babiške nege, preprečevanja bolezni, krepitve zdravja ter ostalih področij obravnave pacienta. Zato se, kljub večji uspešnosti zdravljenja, povečuje tveganje za napake, ki prinesejo tako škodo za zdravje pacienta kot tudi nezadovoljivo izrabo virov.« (Kianta et al. 2010, 7)

Zdravstveno varstvo mora biti dostopno vsem prebivalcem ne glede na status. Vsak človek mora imeti možnost priti do zdravstvene oskrbe.

V Republiki Sloveniji so izvajalci zdravstvene dejavnosti javni in zasebni. Za opravljanje zdravstvene dejavnosti na primarni, sekundarni in terciarni ravni morajo pridobiti dovoljenje ali odločbo o vpisu v register zasebnih zdravstvenih delavcev, ki ju izda Ministrstvo za zdravje. Zasebni zdravstveni izvajalci lahko pridobijo koncesijo oziroma pooblastilo za izvajanje zdravstvene dejavnosti v mreži javne zdravstvene službe. Na primarni ravni koncesijo podeli občina s soglasjem MZ, na sekundarni ravni jo podeli MZ. (MZ 2020)

Javni zdravstveni zavodi so zdravstveni zavodi, bolnišnice, klinike, lekarne. Izvajalci javne zdravstvene službe so pri opravljanju in načrtovanju svoje dejavnosti dolžni zagotavljati pogoje za uresničevanje zdravstvenega varstva in nalog pri krepitvi, ohranitvi in povrnitvi zdravja.

Javno zdravstveno službo lahko pod enakimi pogoji kot javni zdravstveni zavodi opravljajo tudi druge pravne (zasebni zdravstveni zavodi, gospodarske družbe) in fizične osebe (zasebniki) na podlagi koncesije. Ustanoviteljice javnih zdravstvenih zavodov, to so zdravstveni domovi, bolnišnice, socialnovarstveni zavodi in zavodi za usposabljanje, lekarne, zdravilišča in drugi zavodi, so na primarni ravni občine, na sekundarni in terciarni ravni pa država. (MZ 2020)

2.2.2 Zdravstveno zavarovanje

Zdravstveno zavarovanje nam omogoča boljšo in hitrejšo dostopnost do zdravstvenega varstva in socialne varnosti.

Zdravstveno zavarovanje je opredeljeno v Zakonu o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju kot obvezno zdravstveno zavarovanje, katerega nosilec je ZZZS, ter prostovoljno zdravstveno zavarovanje, ki ga izvajajo zavarovalnice (Uradni list RS, št. 72/06 – ZZVZZ). Zdravstveno zavarovanje zagotavlja ustrezno zdravstveno in socialno varnost, saj pokriva stroške zdravljenja in oskrbe, kadar zbolimo, se poškodujemo ali imamo kakšne druge zdravstvene težave. (Zavod RS za zaposlovanje 2020)

2.2.2.1 Obvezno zdravstveno zavarovanje

Obvezno zdravstveno zavarovanje obsega zavarovanje za primer bolezni in poškodbe izven dela in zavarovanje za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni. Zavarovanim osebam se zagotavlja plačilo zdravstvenih storitev, nadomestilo plače med začasno zadržanostjo od dela in povračilo stroškov v zvezi z uveljavljanjem zdravstvenih storitev (Uradni list RS, št. 72/06 – ZZVZZ).

ZZVZZ določa zavarovane osebe. To so zavarovanci in njihovi družinski člani. ZZVZZ določa pravice iz obveznega zdravstvenega zavarovanja, pravice do zdravstvenih storitev, nadomestila med začasno zadržanostjo od dela in povračilo potnih stroškov. V ZZVZZ so določeni viri sredstev in sredstva za obvezno zavarovanje, ki se zagotavljajo s prispevki, ki jih zavarovanci, delodajalci in drugi zavezanci, določeni s tem zakonom, plačujejo ZZZS. (MZ 2020)

Obvezno zdravstveno zavarovanje krije zdravstvene storitve v celoti le za posamezne predpisane skupine zavarovanih oseb in za določene bolezni. To je določeno v 23. členu ZZVZZ. V primeru vseh drugih storitev in skupin zavarovanih oseb pa obvezno zdravstveno zavarovanje krije le določen odstotek vrednosti zdravstvenih storitev. To je od najmanj 90 % do največ 50 % vrednosti storitev. Razliko do polne vrednosti pa plačajo zavarovane osebe same ali pa se krije iz prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja, ki ga krije prostovoljna zdravstvena zavarovalnica. (MZ 2020)

2.2.2.2 Prostovoljno zdravstveno zavarovanje

Poleg obveznega zdravstvenega zavarovanja imajo zavarovanci možnost ureditve prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja, ki omogoča pokrivanje dodatnih stroškov zdravljenja, oskrbo z zdravili, medicinskimi pripomočki ter tudi finančno nadomestilo v primeru bolezni oziroma poškodbe.

ZZVZZ v 61. členu opredeljuje prostovoljno zdravstveno zavarovanje. Zavarovancem se krijejo stroški iz zdravstvenih storitev in z njimi povezanimi stroški, oskrbe z zdravili in medicinskimi pripomočki ter izplačila dogovorjenih denarnih nadomestil v primeru bolezni, poškodbe ali posebnega zdravstvenega stanja. (MZ 2020)

Prostovoljno zdravstveno zavarovanje smejo izvajati zavarovalnice, ki izpolnjujejo pogoje, določene z ZZVZZ in Zakonom o zavarovalništvu (ZZavar-1). (MZ 2020)

2.3 Izvajanje zdravstvene dejavnosti

Zdravstveno dejavnost izvajajo zdravstveni delavci in zdravstveni sodelavci. Opravljanje zdravstvene dejavnosti za zdravstvene delavce in zdravstvene sodelavce ureja Zakon o zdravstveni dejavnosti, za zdravnike in doktorje dentalne medicine pa Zakon o zdravniški službi.

Zdravstveni delavci lahko samostojno opravljajo delo v zdravstveni dejavnosti, če imajo zaključeno ustrezno izobraževanje, opravljeno pripravništvo in opravljen strokovni izpit. Izjema so diplomirane medicinske sestre in diplomirane babice, ki lahko opravljajo poklic v zdravstveni dejavnosti takoj po zaključenem študiju, če so pridobile licenco, to je dovoljenje za samostojno opravljanje poklica. Magistri farmacije lahko opravljajo poklic, če so opravili strokovni izpit in pridobili licenco.

Zdravstveni delavci po zaključku izobraževanja nastopijo pripravništvo, ki traja šest mesecev. Sredstva za plače in nadomestila ter stroški mentorstva so zagotovljeni iz proračuna RS. Pripravnik v času pripravništva dela ne opravlja samostojno, temveč ga opravlja pod vodstvom in nadzorom mentorja, ki ga določi delodajalec. Pripravništvo se zaključi s strokovnim izpitom, ki se opravlja na Ministrstvu za zdravje. Zdravstveni delavci z zaključenim srednje strokovnim oziroma srednje poklicnim izobraževanjem opravljajo strokovni izpit v JZZ s pooblastilom ministra za zdravje. Zdravstveni delavci z višjo ali visoko strokovno izobrazbo se za opravljanje zahtevnejših nalog zdravstvene dejavnosti specializirajo na posameznih ožjih zdravstvenih strokovnih področjih.

Vsi zdravstveni delavci in zdravstveni sodelavci imajo pravico in dolžnost strokovnega izpopolnjevanja iz vsebin zakonodaje s področja zdravstva in poklicne etike, temeljnih postopkov oživljanja ter kakovosti in varnosti v zdravstvu. Zdravstveni delavci morajo te vsebine izpopolnjevati enkrat na sedem let.

Diplomirane medicinske sestre in diplomirane babice pridobijo pravico do samostojnega opravljanja poklica, ko imajo zaključeno izobraževanje s področja zdravstvene nege oziroma babištva, usklajeno z direktivo 2005/36/ES, so vpisane v register izvajalcev zdravstvene in babiške nege ter imajo veljavno licenco za delo.

Zdravniki pridobijo kvalifikacijo za samostojno opravljanje dela s pridobljeno diplomom na medicinski fakulteti, opravljenim strokovnim izpitom in specializacijo. Za opravljanje samostojne zdravniške službe morajo imeti ustrezno izobrazbo in usposobljenost, vpisani morajo biti v register zdravnikov, imeti morajo dovoljenje oziroma licenco za samostojno opravljanje zdravniške službe na določenem strokovnem področju. Po diplomi se zdravnik kot sekundarij vključi v program enoletnega usposabljanja. (MZ 2020)

Zdravstvena dejavnost kot javna služba se opravlja v okviru mreže javne zdravstvene službe. (ZZDej, 4. člen) Zasebni izvajalci zdravstvene dejavnosti pa lahko opravljajo zdravstveno dejavnost na podlagi podeljene koncesije, če izpolnjujejo določene pogoje, predpisane v Zakonu o zdravstveni dejavnosti.

Koncesija je pooblastilo, ki se podeli fizični ali pravni osebi za opravljanje javne zdravstvene dejavnosti. (ZZDej, 42. člen) Koncesijo za opravljanje javne zdravstvene službe na primarni ravni zdravstvene dejavnosti podeli občina s soglasjem Ministrstva za zdravje, na sekundarni ravni pa jo podeli Ministrstvo za zdravje. (ZZDej, 44. člen)

2.4 Poslovanje javnih zavodov

Pravna podlaga za financiranje, vodenje poslovnih knjig in pripravo letnih poročil v javnih zavodih sta Zakon o zavodih in Zakon o računovodstvu. Upravljanje javnih financ in uresničevanje ciljev upravljanja sta opredeljena v Zakonu o javnih financah ter Zakonu o izvrševanju proračuna RS.

Zakon o javnih financah deli uporabnike državnega proračuna in občinskih proračunov na neposredne uporabnike in posredne uporabnike. Neposredni uporabniki se financirajo neposredno iz proračuna. Posredni uporabniki so pravne osebe, ki so organizirane kot javni zavodi, javna agencija ali javni sklad. Njihov ustanovitelj in lastnik je država oziroma občine. Ti izvajajo javno službo ali druge naloge v javnem interesu. Sredstva za financiranje pridobivajo iz državnega proračuna ali občinskih proračunov, ZZZS ali ZPIS. Posredni uporabniki proračuna so tudi ZZZS, ZPIS, javni zavodi ter javne agencije, katerih ustanovitelji so neposredni uporabniki.

Pri upravljanju javnih zavodov ima država trojno vlogo. Država je regulator, ustanovitelj in financer javnih zavodov. Država kot ustanovitelj JZZ izvaja neposredni nadzor ustanovitelja z dajanjem soglasja za statut JZZ, spremembi ali razširitvi dejavnosti JZZ, ustanovitvi drugega zavoda ali podjetja, ukinjanju ali preoblikovanju JZZ, imenovanju direktorja JZZ, letnim poročilom JZZ, finančnim načrtom, programom dela in kadrovskim načrtom JZZ.

V Zakonu o računovodstvu so določila, ki jih morajo javni zavodi upoštevati za pravilno in učinkovito delovanje organov upravljanja, in sicer:

- poslovne knjige in poročila morajo zagotavljati ločeno spremljanje poslovanja in prikaz izida poslovanja s sredstvi javnih financ in drugih sredstev za opravljanje javne službe,
- prihodki in odhodki uporabnikov enotnega kontnega načrta se priznavajo v skladu z računovodskim načelom denarnega toka,
- prihodki in odhodki se priznavajo v skladu z računovodskimi standardi,
- odhodke izkazujejo glede na vrsto dejavnosti,
- prihodke izkazujejo po vrstah in namenih iz naslova opravljanja javne službe, prodaje blaga in storitev na trgu in drugih virov,
- ne smejo vzpostavljati dolgoročnih rezervacij z vnaprejšnjim vračunavanjem stroškov ali odhodkov,
- v izidu poslovanja ugotavljajo presežek prihodkov nad odhodki (presežek) ter presežek odhodkov nad prihodki (primanjkljaj),
- odpis opreme in drugih opredmetenih osnovnih sredstev se izkaže kot popravek nabavne vrednosti sredstev in v breme virov teh sredstev. Odpis opreme in drugih opredmetenih osnovnih sredstev se opravi v breme prihodkov kot strošek amortizacije.

»Neposredni in posredni uporabniki državnega proračuna so zavezani uporabi Pravilnika o enotnem kontnem načrtu za proračun, proračunske uporabnike in druge osebe javnega prava. Pravilnik podrobneje predpisuje obvezen kontni načrt. Podatki se izkazujejo na kontih, predpisanih v enotnem kontnem načrtu.« (MZ 2020)

2.5 Investicije

Financiranje investicij v JZZ je iz sredstev državnega proračuna, iz namenskih sredstev, ki so zbrana na podlagi Zakona o investicijah v JZZ, in z lastnimi finančnimi sredstvi JZZ. To so amortizacijska sredstva, tekoči presežki in presežki iz preteklih let ter donacije.

Zakon o investicijah je pravna podlaga za zbiranje namenskih sredstev za investicije v JZZ, ki so namenjena za:

- začetek in dokončanje že začelih investicij v nove stavbe,
- rekonstrukcije ali delne rekonstrukcije dotrajanih stavb,
- delne rekonstrukcije poldotrajanih stavb zaradi spremembe namembnosti prostorov,
- zahtevnejše investicijsko vzdrževanje,
- nakup, odkup, sanacijo in izgradnjo objektov in zemljišč,
- nakup nove nemedicinske in medicinske opreme,
- energetska prenovo stavb JZZ.

Viri sredstev za investicijska vlaganja so:

- del namenskih sredstev, ki so določena z državnim proračunom,
- 50 % neporabljenih pravic porabe integralne proračunske postavke Ministrstva za zdravje,
- Vlada RS lahko na predlog Ministrstva za finance določi prenos več kot 50 % neporabljenih pravic iz prejšnje točke,
- druga namenska sredstva,
- prejemki iz sredstev, ki jih osebe zasebnega prava namenijo za investicije v opremo in objekte JZZ.

Zakon o investicijah v JZZ določa, da JZZ obvezno odvajajo del amortizacije, priznane v ceni storitev, na poseben račun pri Ministrstvu za zdravje. To odvajanje se nanaša na amortizacijo, ki jo prizna plačnik ZZZS in znaša 20 % celotne amortizacije, priznane v cenah zdravstvenih storitev.

»Uredba o enotni metodologiji za pripravo in obravnavo investicijske dokumentacije na področju javnih financ je podlaga za načrtovanje, kreiranje in izvajanje investicij v JZZ,

v objekte in opremo. Uredba določa različne vrste in nivoje investicijske dokumentacije glede na vrednost investicije in podrobno vsebino dokumentacije, ne glede na vire financiranja.«

Mejne vrednosti za pripravo in obravnavo posamezne investicijske dokumentacije so:

- vrednost pod 100.000 EUR (vsebina dokumentacije se lahko prilagodi),
- vrednost pod 300.000 EUR (treba je zagotoviti dokument identifikacije investicijskega projekta),
- vrednost med 300.000 EUR in 500.000 EUR (treba je zagotoviti najmanj dokument identifikacije investicijskega projekta),
- vrednost nad 500.000 EUR (treba je zagotoviti dokument identifikacije investicijskega projekta in investicijski program),
- vrednost nad 2.500.000 EUR (treba je zagotoviti dokument identifikacije investicijskega projekta, predinvesticijsko zasnovo in investicijski program). (MZ 2020)

2.6 Nabor slovenskih bolnišnic

V Sloveniji imamo 26 javnih zdravstvenih zavodov oziroma bolnišnic, ki smo jih razdelili na tri sklope, in sicer:

- Klinične centre
- Splošne bolnišnice
- Specialne bolnišnice

Klinična centra sta dva, in sicer:

- UKC Ljubljana
- UKC Maribor

Splošnih bolnišnic je deset, ki so regionalne bolnišnice:

- Splošna bolnišnica Brežice
- Splošna bolnišnica Celje
- Splošna bolnišnica dr. Franca Derganca Nova Gorica
- Splošna bolnišnica dr. Jožeta Potrča Ptuj

- Splošna bolnišnica Izola
- Splošna bolnišnica Jesenice
- Splošna bolnišnica Murska sobota
- Splošna bolnišnica Novo mesto
- Splošna bolnišnica Slovenj Gradec
- Splošna bolnišnica Trbovlje

Specialne bolnišnice:

- Bolnišnica Topolšica
- Bolnišnica Sežana
- Bolnišnica za ginekologijo in porodništvo Kranj
- Bolnišnica za ženske bolezni in porodništvo Postojna
- Center za zdravljenje bolezni otrok Stična
- Psihiatrična bolnica Begunje
- Psihiatrična bolnišnica Idrija
- Psihiatrična bolnica Ormož
- Psihiatrična bolnica Vojnik
- OB Valdoltra
- OI Ljubljana
- Univerzitetna klinika za pljučne bolezni in alergijo Golnik – KOPA
- Univerzitetna psihiatrična klinika Ljubljana
- Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije – SOČA

3 Zakonske podlage

Slovenske bolnišnice za svoje delovanje uporabljajo zakonske in druge pravne podlage, ki pojasnjujejo delovno področje zavodov. Zakonske podlage za izvajanje dejavnosti zavodov so:

- Zakon o zavodih,
- Zakon o zdravstveni dejavnosti,
- Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju,
- Zakon o zdravniški službi,
- Določila splošnega dogovora,
- Pogodbe o izvajanju programa zdravstvenih storitev z ZZZS,
- Zakon o interventnih ukrepih za zagotovitev finančne stabilnosti javnih zdravstvenih zavodov, katerih ustanovitelj je Republika Slovenija.

Za pripravo letnega poročila zavodi uporabljajo zakonske in druge pravne podlage, in sicer:

- Zakon o javnih financah,
- Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije,
- Zakon o računovodstvu,
- Zakon o preglednosti finančnih odnosov in ločenem evidentiranju različnih dejavnosti,
- Navodilo o pripravi zaključnega računa državnega in občinskega proračuna ter metodologije za pripravo poročila o doseženih ciljih in rezultatih neposrednih in posrednih uporabnikov proračuna,
- Pravilnik o sestavljanju letnih poročil za proračun, proračunske uporabnike in druge osebe javnega prava,
- Pravilnik o enotnem kontnem načrtu za proračunske uporabnike in druge osebe javnega prava,
- Pravilnik o razčlenjevanju in merjenju prihodkov in odhodkov pravnih oseb javnega prava,
- Pravilnik o načinu in stopnjah odpisa neopredmetenih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev,

- Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov,
- Pravilnik o načinu in rokih usklajevanja terjatev in obveznosti po 37. členu Zakona o računovodstvu,
- Uredba o načinu priprave kadrovskih načrtov posrednih uporabnikov proračuna in metodologiji spremljanja njihovega izvajanja,
- Uredba o delovni uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu,
- Pravilnik o določitvi obsega sredstev za delovno uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu v javnih zavodih iz pristojnosti Ministrstva za zdravje,
- Navodilo v zvezi z razmejitvijo dejavnosti javnih zdravstvenih zavodov na javno službo in tržno dejavnost Ministrstva za zdravje.

Zavodi pri poslovanju uporabljajo še interne akte, kot so Statut javnega zdravstvenega zavoda, pravilniki in navodila.

Zakon o zavodih

Zakon o zavodih velja od leta 1991 in ureja statusna vprašanja zavodov. V splošnih določbah predpisuje, kdo so lahko ustanovitelji javnih zavodov in kako se javni zavodi ustanovijo. V ZZ so predpisane dejavnosti zavoda, opravljanje javnih služb, kdo so organi zavoda, splošni akti zavoda, kako je s pridobivanjem sredstev in njihovo uporabo, nadzorom zavoda, povezovanjem zavodov ter prenehanjem zavoda.

Zakon o zdravstveni dejavnosti

Zakon o zdravstveni dejavnosti je v veljavo stopil leta 1992, do danes pa je bilo dodanih kar nekaj dopolnitev. ZZDej ureja vsebino in organizacijske oblike ter opravljanje zdravstvene dejavnosti, javno zdravstveno službo ter povezovanje zdravstvenih organizacij in zdravstvenih delavcev v zbornice in združenja.

Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju

Tudi Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju velja od leta 1992, s spremembami in dopolnitvami. ZZVZZ v prvem delu ureja zdravstveno varstvo,

družbeno skrb za zdravje ter zdravstveno varstvo v zvezi z delom in delovnim okoljem. V drugem delu ureja zdravstveno zavarovanje, kamor sodita obvezno in prostovoljno zavarovanje, odnose med Zavodom za zdravstveno zavarovanje Slovenije in zdravstvenimi zavodi ter zasebnimi zdravstvenimi delavci, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, uveljavljanje pravic iz zdravstvenega zavarovanja ter povrnitev škode. V tretjem delu so opisane kazenske, predhodne in končne določbe.

Zakon o zdravniški službi

Zakon o zdravniški službi ureja pogoje za opravljanje zdravniške službe, ureja zasebno zdravniško službo, pravice in dolžnosti zdravnikov pri opravljanju zdravniške službe, zagotavljanje kakovosti zdravniškega dela ter določa pristojnosti in naloge upravnih organov in nosilcev javnih pooblastil.

Zakon o javnih financah

Zakon o javnih financah ureja sestavo, pripravo in izvrševanje proračuna Republike Slovenije in občinskih proračunov, upravljanje s premoženjem države in občin, zadolževanje, poročstvo, upravljanje njihovih dolgov, računovodstvo in notranji nadzor javnih financ. ZJF določa pravila, ki se uporabljajo za Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije in Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije.

Zakon o računovodstvu

Zakon o računovodstvu velja od leta 1999 s kasnejšimi spremembami in dopolnitvami zakona o javnih financah. V splošnih določbah ZR ureja vodenje poslovnih knjig, izdelavo letnih poročil ter revidiranje letnih računovodskih izkazov. Ureja hranjenje knjigovodskih listin in poslovnih knjig, vrednotenje postavk v računovodskih izkazih. V ZR je opredeljen popis sredstev in obveznosti do virov sredstev, odpis sredstev, revaloriziranje sredstev. Zakon ureja finančno poslovanje in plačilni promet, predlaganje in pošiljanje letnih poročil, naloge in organizacijo računovodstva ter pravice in odgovornosti pooblaščenih oseb, računovodsko kontrolo in notranje revidiranje.

Kakovost v zdravstvu

Za izboljšanje sistema vodenja kakovosti in doseganja varnosti zdravstvenih storitev je Ministrstvo za zdravje izdalo dokument Nacionalna strategija za kakovost in varnost v zdravstvu.

»Zagotavljanje kakovosti zdravstvenega varstva je prednostna naloga in vključuje strateško načrtovanje, uvajanje, spremljanje in nadzor sistema kakovosti zdravstvenega varstva. Celovita kakovost javnega zdravstva temelji na kakovosti sistema zdravstvenega varstva, zadovoljstvu pacientov z zdravstveno oskrbo in izidih zdravljenja ter kakovosti poslovanja.« (MZ 2020)

Kakovost ne pomeni, kaj delamo, temveč kako delamo. In to dosežemo tako, da vsak dan delamo bolje. (Leskošek in Pajntar 2004, 1) Ena od definicij kakovosti se glasi: »Kakovost zdravstvene obravnave je nenehno prizadevanje zdravstvenih strokovnjakov, pacientov, njihovih svojcev, raziskovalcev, plačnikov, načrtovalcev in izobražencev, da naredijo spremembe, ki bodo privedle do boljših zdravstvenih izidov za paciente, večje uspešnosti delovanja sistema in boljšega razvoja strokovnjakov.« (Petrovčič 2020, 1)

Za doseganje kakovosti in varnosti v zdravstvu so pomembni številni dejavniki. Ti dejavniki so motiviranost in angažiranost zaposlenih, pacientov in bližnjih za kakovostno in varno delo. Dejavniki so tudi število zaposlenih in njihova kompetentnost, dostopnost do medicinske opreme, medicinskih pripomočkov in materiala za delo ter urejeno financiranje.

Mednarodno sprejeta načela kakovosti v zdravstvu so uspešnost zdravstvenih posegov, varnost pacientov, pravočasnost zdravstvene oskrbe, učinkovitost in enakost v obravnavi. (MZ 2010) Uspešnost pomeni doseči pričakovani rezultat zdravstvene obravnave. Varnost pomeni, da so preprečeni varnostni odkloni in obvladovanje tveganja za varnost pacientov. Pravočasnost pomeni omogočen dostop pacientom do zdravstvene obravnave takrat, ko jo potrebujejo. Eno od načel kakovosti je tudi učinkovitost, ki pomeni doseženo kakovost zdravstvenega varstva ob optimalni porabi finančnih, materialnih, kadrovskih virov itd. Enakost v obravnavi pomeni enako možnost do kakovostne zdravstvene obravnave za vse paciente. (MZ 2020)

3.1 Poslovanje slovenskih bolnišnic

Javni zavodi so osebe javnega prava. Njihov status ureja Zakon o zavodih (ZZ). Javni zavodi so ena od vrst zavodov, ki opravljajo negospodarske dejavnosti, navedene v 1. členu ZZ, in so ustanovljeni za opravljanje javnih služb. Cilj opravljanja negospodarskih dejavnosti ne sme biti pridobivanje dobička in z namenom zadovoljiti javni interes na posameznih področjih negospodarskih dejavnosti. Javne zavode ustanovijo republika, občine, mesta in druge z zakonom pooblaščne javne pravne osebe. Zavod se ustanovi, če so zagotovljena sredstva za ustanovitev in začetek dela zavoda in če so izpolnjeni drugi z zakonom določeni pogoji. Javni zavod opravlja dejavnost, za katero je bil ustanovljen. (Zakon o zavodih)

Javni zavodi so skladno z Zakonom o javnih financah obravnavani kot posredni proračunski uporabniki. To pomeni, da so vpisani v register proračunskih uporabnikov, ki ga vodi Uprava RS za javna plačila.

Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (Uradni list RS, št. 46/03, 2. člen) opredeljuje neposredne uporabnike državnega ali občinskih proračunov. To so državni ter občinski organi, ki so ustanovljeni z zakonom, občinskim odlokom ali drugimi pravnimi akti, ter ožji deli občin, ki so pravne osebe.

Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (Uradni list RS, št. 46/03, 3. člen) opredeljuje posredne uporabnike državnega ali občinskih proračunov kot pravne osebe, ki so organizirane v pravno organizacijski obliki javni zavod, javna agencija ali javni sklad, katerih ustanovitelj in lastnik je država oziroma občina, izvajajo javno službo ali dejavnost v javnem interesu in ki sredstva za financiranje pridobivajo iz državnega ali občinskih proračunov, ZZZS ali ZPIS.

Zakon o računovodstvu ureja vodenje poslovnih knjig in izdelavo letnih poročil za proračunske uporabnike. Zakon ureja tudi revidiranje letnih računovodskih izkazov (ZR, 1. člen). Pravne osebe morajo voditi poslovne knjige in izdelati letna poročila v skladu z določbami Zakona o računovodstvu ter Slovenskimi računovodskimi standardi (SRS). Sestaviti morajo računovodske izkaze in poročila o poslovanju za poslovno leto, ki je

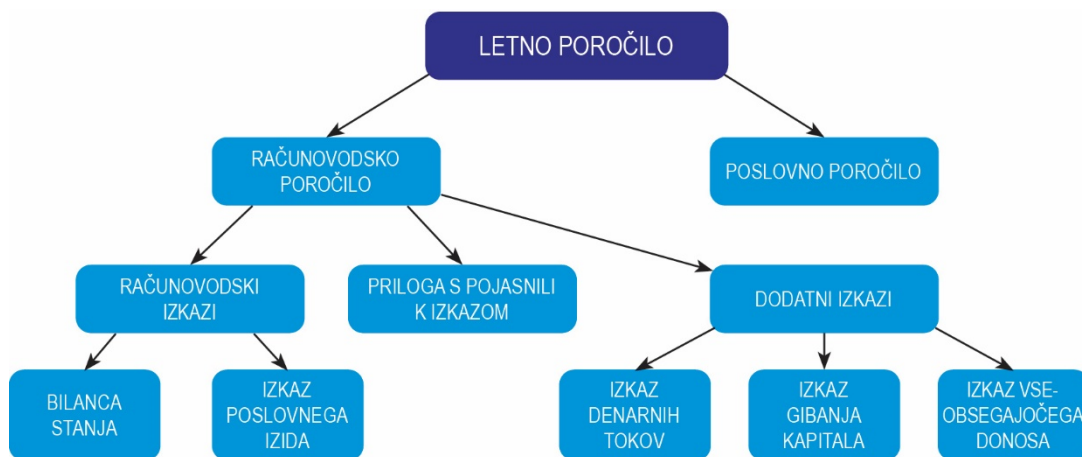
enako koledarskemu letu (ZR, 11. člen). Javni zavodi morajo zagotavljati ločeno poslovanje in prikaz izida poslovanja s sredstvi javnih financ in drugih sredstev za opravljanje javne službe (ZR, 9. člen), upoštevati morajo enotni kontni načrt, ki ga predpiše minister za finance (ZR, 13. člen).

»Javni zavodi so tako kot podjetja dolžni sestaviti računovodske izkaze in letno poročilo ter jih predložiti po zaključku poslovnega leta Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES). Letno poročilo je najbolj izrazito komunikacijsko orodje, s katerim prikažemo preteklo poslovanje, hkrati pa lahko v njem predstavimo tudi strategije in načrte za prihodnost.« (Koželj in Dolinšek 2012, 107) Letna poročila so dostopna na spletnih straneh AJPES-a.

Letno poročilo je sestavljeno iz treh delov, in sicer iz **uvoda**, ki vključuje kratko predstavitev podjetja, poročilo predsednika uprave in predsednika nadzornega sveta ter povzetek z uvodnimi poudarki. Drugi del letnega poročila je **poslovno poročilo**. Poslovno poročilo mora vsebovati vsaj pošten prikaz razvoja in izidov poslovanja družbe ter njenega finančnega položaja, vključno z opisom bistvenih tveganj in negotovosti, ki jim je družba izpostavljena. Pošten prikaz mora biti uravnotežena in celovita analiza razvoja in izidov poslovanja družbe ter njenega finančnega položaja, ki ustreza obsegu in vsestranskosti njenega poslovanja. Analiza mora v obsegu, ki je potreben za razumevanje razvoja in izidov poslovanja družbe ter njenega finančnega položaja, vsebovati ključne računovodske, finančne, in če je to potrebno, druge kazalce, kazalnike in druge pokazatelje, ki vključujejo tudi informacije, povezane z varstvom okolja in delavci. Analiza vključuje ustrezno sklicevanje na zneske v računovodskih izkazih in potrebna dodatna pojasnila.

V poslovnem poročilu morajo biti prikazani tudi vsi pomembnejši poslovni dogodki, ki so nastopili po koncu poslovnega leta, pričakovani razvoj družbe, aktivnosti družbe na področju raziskav in razvoja, obstoj podružnic družbe in opis politike raznolikosti, ki se izvaja v zvezi z zastopanostjo v organih vodenja ali nadzora družbe glede vidikov, kot so na primer spol, starost ali izobrazba, in navedba ciljev, načina izvajanja ter doseženih rezultatov politike raznolikosti v obdobju poročanja. Če se politika raznolikosti v družbi ne izvaja, se to navede. (70. člen ZGD)

Tretji del letnega poročila je **računovodsko poročilo**, ki je »skupek poročil, ki vsebujejo računovodske podatke in računovodske informacije ter njihove ocene in razlage. Letno računovodsko poročilo je podlaga za oblikovanje poslovnega poročila.« Letno računovodsko poročilo vsebuje bilanco stanja, izkaz poslovnega izida ter priloge s pojasnili k izkazu. (Koželj in Dolinšek 2012, 107)



Slika 2: Zgradba letnega poročila

(Vir: Koželj in Dolinšek 2012)

Računovodsko poročilo vsebuje tri temeljne računovodske izkaze, in sicer bilanco stanja (BS), izkaz poslovnega izida (IPI) in izkaz finančnih tokov.

Bilanca stanja je ključna za finančno modeliranje in računovodstvo. Imenuje se lahko tudi izkaz neto vrednosti ali izkaz finančnega položaja. Bilanca stanja prikazuje bilančno vsoto družbe in kako se ta sredstva financirajo z zadolževanjem ali lastniškim kapitalom (Corporate Finance Institute 2019). Bilanca stanja prikazuje velikost in sestavo sredstev in obveznosti do njihovih virov v določenem trenutku, tj. ob koncu poslovnega leta ali na katerikoli dan med letom. Za bilanco stanja vedno velja, da so sredstva enaka obveznosti do virov sredstev. To je bilančno ravnovesje, ki je temeljno bilančno načelo in pomeni, da je aktiva vedno enaka pasivi. (Koželj in Dolinšek 2012, 30)

Bilanca stanja je dvostranski prikaz trenutnega stanja sredstev in obveznosti do njihovih virov. Prikazuje velikost in sestavo sredstev ter obveznosti do njihovih virov na določen

dan. Sestavljena je iz aktive, ki prikazuje sredstva, in pasive, ki prikazuje obveznosti do virov sredstev.

Na eni strani bilance stanja je aktiva, ki v skladu s SRS sredstva razvršča po hitrosti obračanja med dolgoročna sredstva in kratkoročna sredstva. Aktiva predstavlja sredstva (premoženje), s katerim podjetje posluje.

»Na drugi strani bilance stanja je pasiva. Postavke v pasivi so razvrščene po obliki obveznosti do virov sredstev na kapital in dolgove. Po zapadlosti so dolgovi razvrščeni med dolgoročne in kratkoročne obveznosti. Pasiva predstavlja obveznosti do virov sredstev. Temeljno načelo je, da lahko podjetje razpolaga le s tolikšnimi sredstvi, kolikor znašajo obveznosti zanje.« (Robnik 2008, 22)

»Bilanca stanja je razdeljena na dve strani ali razdelka. Na levi strani so prikazana sredstva podjetja, desna stran pa prikazuje obveznosti družbe in lastniški kapital.« (Corporate Finance Institut 2022)

Bilanca stanja je seznam sredstev in obveznosti organizacije od določenega trenutka. Razlika med sredstvi in obveznostmi se imenuje lastniški kapital. Lastniški kapital si lahko predstavljamo kot znesek sredstev, ki ostane, ko so plačane vse obveznosti. Bilanca stanja je izraz osnovne računovodske enačbe:

$$\text{sredstva} = \text{obveznosti} + \text{lastniški kapital} \text{ (Stice et al. 2008, 96)}$$

»Bilanca stanja je poročilo, ki povzema vsa sredstva, obveznosti in lastniški kapital podjetja v določenem trenutku. Bilanca stanja je eden od dokumentov, vključenih v računovodske izkaze. Od računovodskih izkazov je bilanca stanja prikazana na koncu poročevalskega obdobja, izkaz poslovnega izida in izkaz denarnih tokov pa zajemata celotno poročevalsko obdobje.« (www.accountingtools.com)

»Bilanca stanja se šteje za drugega najpomembnejšega med računovodskimi izkazi (za izkazom poslovnega izida), ker prikazuje finančni položaj subjekta na dan bilance stanja. V povezavi z drugimi računovodskimi izkazi ustvari jasno sliko finančnega stanja podjetja.« (www.accountingtools.com)

»Ker ima vsako sredstvo podjetja svoj vir, od koder izhaja, je aktiva enaka pasivi, čemur rečemo bilančno ravnovesje.« (Koželj in Dolinšek 2012, 30)

SRS 24.1 pravi, da je bilanca stanja temeljni računovodski izkaz, v katerem je resnično in pošteno prikazano stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev za poslovno leto ali medletna obdobja, za katera se sestavlja.

AKTIVA	PASIVA
dolgoročna sredstva	kapital
kratkoročna sredstva	obveznosti

*Slika 3: Prikaz sheme BS
(Vir: Koželj in Dolinšek 2012)*

Izkaz poslovnega izida oziroma IPI je temeljni računovodski izkaz, v katerem je resnično in pošteno prikazan poslovni izid (dobiček/izguba) za poslovno leto ali medletna obdobja, za katera se sestavlja (SRS 25.1). IPI je povzetek učinkovitosti in uspešnosti delovanja podjetja v obračunskem obdobju, rezultat uspešnosti pa je razlika med ustvarjenimi prihodki in odhodki – dobiček ali izguba.

Odhodki	prihodki
bruto dobiček	

odhodki	prihodki
	izguba

*Slika 4: Prikaz IPI v bilančni obliki
(Vir: Koželj in Dolinšek 2012)*

Izkaz denarnih tokov nam daje informacije o tem, kako podjetje pridobiva in kako porablja denarna sredstva ter kakšno je njihovo stanje na začetku in koncu opazovanega obdobja. Na podlagi teh informacij je mogoče ugotoviti razloge za povečanje ali zmanjšanje denarnih sredstev v obračunskem obdobju.

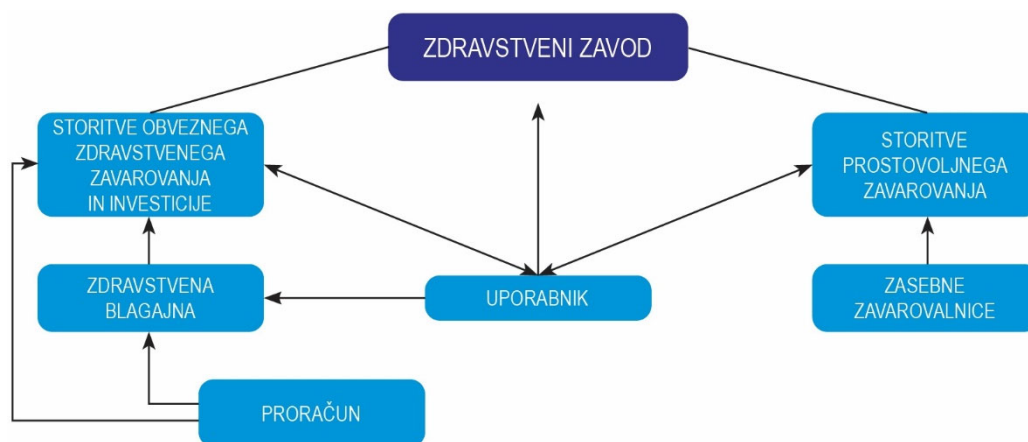
3.1.1 Financiranje javnih zavodov

Financiranje javnih zavodov kot neprofitnih organizacij je urejeno iz javnofinančnih virov. Lahko pa se financirajo tudi iz zasebnih virov. Javnofinančni viri so državni proračun, občinski proračuni in zdravstvena blagajna. Iz njih se financira redna dejavnost javne službe, določena z zakonom, nacionalnim programom, potrjenim letnim načrtom ali pogodbo, ki je sklenjena z državo ali občino. Financira se lahko delno opravljanje storitev javne službe, ko presegajo redni obseg in vsebino javne službe, določene v letnem načrtu, ter investicije, katerih obseg je določen z letnim finančnim načrtom.

Javnofinančna sredstva se delijo na tekoče transfere in investicijske transfere. Tekoči transferi so sredstva za plače in druge izdatke zaposlenim, sredstva za prispevke delodajalcev in sredstva za plačilo blaga in storitev javnega zavoda.

Zasebni viri javnih zavodov so neposredna doplačila in plačila fizičnih oseb, šolnine, plačila prostovoljnih zdravstvenih zavarovanj, plačila samoplačnikov. (Zver 2003, 13)

»Financiranje javnih zdravstvenih zavodov je urejeno tako, da se financirajo preko plačil iz zdravstvene blagajne z zbranimi sredstvi obveznega zdravstvenega zavarovanja, s katerimi upravlja ZZZS, preko plačil zavarovalnic, ki nudijo prostovoljna zdravstvena zavarovanja, in z neposrednimi plačili prebivalcev za storitve, ki jih opravijo v javnem zdravstvenem zavodu.« (Voda 2013, 23)



Slika 5: Osnove sistema financiranja javnih zdravstvenih zavodov

(Vir: Kamnar 1999)

3.1.2 Tržna dejavnost

Čižman navaja, da javni zdravstveni zavodi opravljajo poleg javne službe, ki je financirana iz javnih virov, torej proračuna, tudi gospodarsko dejavnost oziroma tržno dejavnost, to je prodaja blaga in storitev, kar določi ustanovitelj. Posledica opravljanja te dejavnosti pa je ločeno izkazovanje prihodkov, odhodkov in poslovnega izida posameznih dejavnosti. (Čižman 2016, 1)

Tržna dejavnost predstavlja prodajo blaga in storitev na trgu. Poglavitni cilj tržne dejavnosti v javnih zavodih ne sme pomeniti doseganja čim večjega dobička, temveč doseganje temeljne dejavnosti, izboljšanje kakovosti opravljanja dejavnosti in zmanjšanje porabe javnih sredstev. Največji delež prihodkov iz tržne dejavnosti imajo lekarne, bolnišnice in zdravstveni domovi pa imajo manjši delež prihodkov iz tržne dejavnosti. Po Zakonu o računovodstvu morajo poslovne knjige in poročila javnih zavodov zagotoviti prikaz pridobljenih sredstev iz tržne dejavnosti. (MZ 2020)

Tržna dejavnost se opravlja kot dopolnilna dejavnost in ne sme predstavljati glavne dejavnosti zavoda. Prihodki iz pridobitne dejavnosti ne smejo predstavljati pretežnega dela prihodkov javnega zavoda. Obseg tržne dejavnosti je določen z letnim načrtom dela javnega zavoda. Presežek prihodkov iz tržne dejavnosti je namenjen kritju stroškov dejavnosti javne službe ali sofinanciranju investicij v javno infrastrukturo. Pozitiven učinek opravljanja tržne dejavnosti je tudi izplačilo stimulacije ali dodatnega zaposlovanja.

Zakon o zavodih v 48. členu opredeljuje zavode kot organizacije, ki so ustanovljene za opravljanje nepridobitnih dejavnosti v javnem interesu. Tako lahko poleg javne službe opravljajo tudi tržno dejavnost. Za spremembo ali razrešitev dejavnosti je potrebno soglasje ustanovitelja. Področni zakoni pa opredeljujejo javne službe zavodov, ki so natančno opredeljene v aktih o ustanovitvi.

Akt o ustanovitvi mora vsebovati splošne določbe, dejavnosti zavoda, vire ter način in pogoje pridobivanja sredstev za delo. Zakon o zavodih zahteva tudi statut, kjer so urejeni organizacija, organi in njihove pristojnosti. Kadar javni zavodi opravljajo gospodarsko dejavnost, torej tržno dejavnost, jo morajo opravljati v skladu s predpisi, ki veljajo za konkretno gospodarsko dejavnost. (Čižman 2016, 2)

Tržno dejavnost pa pravna oseba izvaja v obsegu kot dovoljujeta zakonodaja in ustanovitveni akt, cene blaga in storitev določa sama, ne sme opravljati škode javni službi ter izkoriščati prostih materialov in človeških virov. Zato mora biti javna služba opredeljena po kriterijih kot status javne službe, z vrsto dejavnosti, z viri financiranja, z načinom pokrivanja stroškov in z opredelitvijo prihodkov. Povezava med javno službo in tržno dejavnostjo ter načinom financiranja določa ZZ v 48. členu, ki pravi, da javni zavodi pridobivajo sredstva s plačili ustanovitelja (plačila iz proračuna ali druge javne blagajne), s plačili za storitve (neposredna plačila uporabnikov storitev javne službe), s prodajo proizvodov, blaga in storitev na trgu (plačilo kupcev, uporabnikov, najemnikov itd.) ter iz drugih virov (donacije, prostovoljni prispevki itd.).

Po Zakonu o računovodstvu morajo javni zavodi ločeno spremljati poslovanje in prikaz izida poslovanja s sredstvi javnih financ in drugih sredstev za opravljanje javne službe od spremljanja poslovanja s sredstvi, ki so pridobljena s tržno dejavnostjo. Torej morajo ločeno izkazati odhodke, ki se nanašajo na javno službo, in odhodke tržne dejavnosti.

Pravilnik o sestavljanju letnih poročil pravi, da je treba prihodke in odhodke izkazati ločeno. V izkazu prihodkov in odhodkov morajo biti v stolpcu 4 prihodki in odhodki izvajanja javne služb, v stolpcu 5 pa prihodki in odhodki tržne dejavnosti.

Ministrstvo za zdravje za bolnišnice kot javno službo navaja kot prihodke opravljanje zdravstvenih storitev v okviru pogodbenega dogovorjenega obsega dela, katerega plačnik je ZZZS, opravljanje dodatnih programov zdravstvenih storitev po razpisih ZZZS, opravljanje zdravstvenih storitev za ministrstva, sodišča in upravne enote, katerih plačnik je proračun RS, opravljanje zdravstvenih storitev za tujce po konvencijah in opravljanje programov zdravstvenih storitev oziroma projektov po razpisih in programih, sofinanciranih iz EU. Prihodki, financirani iz nejavnih virov, so opravljene zdravstvene storitve v okviru pogodbenega dogovorjenega obsega dela na podlagi splošnega dogovora, katerih plačniki so izvajalci prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja ali nezavarovane fizične osebe, ter opravljene zdravstvene storitve v okviru javne službe, katerih plačniki so zdravstveni izvajalci. Prihodki za tržno dejavnost so nadstandardne zdravstvene storitve, reševalni prevozi zunaj obsega redne dejavnosti, izobraževanja, najemnine in obratovalni stroški. Dajanje nepremičnin v najem je lahko javna služba, ker se razpolaga z javnimi sredstvi, lahko pa je tržna dejavnost, ker gre za dejavnost v konkurenčnem okolju. Ustanovitelj javne službe lahko prihodke iz najema prostorov v

javnem zavodu opredeli kot dejavnost javne službe, čeprav načeloma to ne more biti javna služba, ker ni v javnem interesu. (Čížman 2016, 4)

3.2 Teoretične podlage

3.2.1 Analiza poslovanja

Analiza poslovanja zagotavlja pregled celoletnega poslovanja zavoda in njegovo delovanje. Javni zavod mora imeti kvalitetno analizo poslovanja, saj ta omogoča točno poznavanje poslovanja podjetja. Na podlagi analize poslovanja se lahko sprejemajo dobre odločitve za izboljšanje ekonomske uspešnosti poslovanja javnega zavoda. Dobra analiza poslovanja vključuje računovodsko analizo (preveri se bilanca stanja in bilanca uspeha), finančne tokove, poslovno uspešnost (preveri se analiza prihodkov in odhodkov) ter analiza poslovnega izida. Ko se opravlja analizo poslovanja, je treba preveriti uspešnost dosedanjega poslovanja. Analizira se produktivnost, gospodarnost in donosnost podjetja.

Analizo poslovanja pridobimo iz računovodskih izkazov, ki vsebujejo informacije o premoženjskem stanju, finančnem položaju in uspešnosti poslovanja. Z analiziranjem računovodskih izkazov skušamo oceniti prihodnje poslovanje zavodov na podlagi preteklih poslovanj. (Igličar in Hočevvar 2011, 250)

3.2.2 Kazalniki poslovne učinkovitosti

Javni zavodi v letnem poročilu v poglavju Ocena gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja opišejo kazalnike poslovne učinkovitosti. Slovenske bolnišnice morajo v skladu z navodili Ministrstva za zdravje spremljati različne kazalnike, saj so pomemben dejavnik pri organizacijski izvedbi strateških usmeritev in ciljev zavodov.

Ministrstvo za zdravje vsako leto objavi Splošni dogovor, katerega 50. člen govori o kazalnikih poslovne učinkovitosti.

Kazalniki poslovne učinkovitosti se delijo na različne kazalnike. To so:

- Kazalnik gospodarnosti
- Delež amortizacijskih sredstev v pogodbah ZZZS
- Delež porabljenih amortizacijskih sredstev
- Stopnja odpisanosti opreme
- Kazalnik dnevov vezave zalog materiala
- Koeficient plačilne sposobnosti
- Koeficient zapadlih obveznosti
- Kazalnik zadolženosti
- Pokrivanje kratkoročnih obveznosti z gibljivimi sredstvi
- Prihodkovnost sredstev

V nalogi bo predstavljenih nekaj kazalnikov. (Prilogi 1, 2)

Kazalnik gospodarnosti opozarja na uravnoteženost javnega zavoda v obračunskem obdobju. Izračuna se kot razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki. Če je vrednost kazalnika za gospodarnost 1 ali več, pomeni presežek prihodkov oziroma da so prihodki večji od odhodkov. Če je vrednost kazalnika za gospodarnost pod 1, to pomeni, da bolnišnica izkazuje primanjkljaj prihodkov oziroma da so odhodki večji od prihodkov. Načelo gospodarnosti je doseženo, kadar je kazalnik gospodarnosti 1 ali več.

$$\text{KAZALNIK GOSPODARNOSTI} = \frac{\text{CELOTNI PRIHODKI}}{\text{CELOTNI ODHODKI}}$$

Slika 6: Kazalnik gospodarnosti

Delež amortizacijskih sredstev v pogodbah ZZZS nam prikaže delež priznane amortizacije v celotnih prihodkih iz pogodb ZZZS. Če je indeks manjši od 1, pomeni, da se delež financirane amortizacije v pogodbah znižuje.

$$\text{DELEŽ AMORTIZACIJSKIH SREDSTEV V POGODBAH ZZZS} = \frac{\text{PRIZNANA AMORTIZACIJA S STRANI ZZZS}}{\text{CELOTNI PRIHODKI IZ POGODB ZZZS}}$$

Slika 7: Kazalnik deleža amortizacijskih sredstev v pogodbah ZZZS

Delež porabljenih amortizacijskih sredstev pokaže razliko med obračunano in financirano amortizacijo v ceni storitev. Če je indeks večji od 1, pomeni, da je bilo na voljo manj sredstev za amortizacijo po pogodbi z ZZZS.

$$\text{DELEŽ PORABLJENIH AMORTIZACIJSKIH SREDSTEV} = \frac{\text{NALOŽBE IZ AMORTIZACIJE}}{\text{PRIZNANA AMORTIZACIJA V CENI STORITEV}}$$

Slika 8: Kazalnik deleža porabljenih amortizacijskih sredstev

Kazalnik stopnje odpisanosti opreme nam pove stopnjo odpisanosti opreme, ki jo dobimo tako, da popravek vrednosti opreme in drugih opredmetenih osnovnih sredstev delimo s podatkom oprema in druga opredmetena osnovna sredstva.

$$\text{STOPNJA ODPISANOSTI OPREME} = \frac{\text{POPRAVEK VREDNOSTI OPREME}}{\text{OPREMA IN DRUGA OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA}}$$

Slika 9: Kazalnik stopnje odpisanosti opreme

Kazalnik vezave zalog materiala kaže upravljanje bolnišnic z zalogami materiala. Velike zaloge materiala pomenijo večje obveznosti do dobaviteljev. Velike zaloge poslabšujejo likvidnost bolnišnic. Večji kot je kazalnik, slabša je lahko likvidnost bolnišnice, kar vodi do njene uspešnosti.

$$\text{DNEVI VEZAVE ZALOG MATERIALA} = \frac{\text{STANJE ZALOG}}{\text{STROŠKI MATERIALA}} \times 365$$

Slika 10: Kazalnik dnevov vezave zalog materiala

Kazalnik plačilne sposobnosti je razmerje med povprečnim številom dejanskih dni za plačilo dobaviteljem bolnišnice in povprečnim številom dogovorjenih dni za plačilo. Iz tega kazalnika je razvidno, če bolnišnica poravnava svoje obveznosti v rokih. Če je kazalnik višji od 1, pomeni, da bolnišnica ne poravnava svojih obveznosti v rokih. Višji kot je kazalnik plačilne nesposobnosti, slabše plačilne sposobnosti ima bolnišnica.

$$\text{KOEFIČIENT PLAČILNE SPOSOBNOSTI} = \frac{\text{POVPR. ŠT. DEJANSKIH DNI ZA PLAČILO}}{\text{POVPR. ŠT. DOGOVORJENIH DNI ZA PLAČILO}}$$

Slika 11: Kazalnik koeficienta plačilne sposobnosti

Kazalnik zapadlih obveznosti kaže plačilno sposobnost bolnišnice. Če je kazalnik višji, ima bolnišnica več zapadlih neporavnanih obveznosti. Če pa je kazalnik nižji, je bolnišnica uspešna.

$$\text{KOEFIČIENT ZAPADLIH OBVEZNOSTI} = \frac{\text{POVPR. ZAPADLIH OBVEZNOSTI}}{\text{POVPR. OBVEZNOSTI DO DOBAVITELJEV/12)}}$$

Slika 12: Kazalnik koeficienta zapadlih obveznosti

Kazalnik zadolženosti izraža delež tujih virov (kratkoročne obveznosti do dobaviteljev, zaposlenih itd.) v vseh virih sredstev javnega zavoda (celotna pasiva). Višja kot je vrednost kazalnika, večja je stopnja zadolženosti, kar povečuje likvidnostno obremenitev javnega zavoda. To pa vpliva na uspešnost javnega zavoda.

$$\text{KAZALNIK ZADOLŽENOSTI} = \frac{\text{TUJI VIRI}}{\text{OBVEZNOSTI DO VIROV}}$$

Slika 13: Kazalnik zadolženosti

Kazalnik pokrivanja kratkoročnih obveznosti z gibljivimi sredstvi prikazuje razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Ustrezna vrednost kazalnika je okoli 2. V zdravstvu so ustrezne vrednosti kazalnika okoli 1. Če je kratkoročnih sredstev več kot gibljivih sredstev, to pomeni, da sta likvidnost in poslovanje bolnišnice slabša.

$$\text{POKRIVANJE KRATKOROČNIH OBVEZNOSTI Z GIBLJIVIMI SREDSTVI} = \frac{\text{KRATKOROČNA SREDSTVA}}{\text{KRATKOROČNE OBVEZNOSTI}}$$

Slika 14: Kazalnik pokrivanja kratkoročnih obveznosti z gibljivimi sredstvi

4 Analiza poslovanja slovenskih bolnišnic

V poglavju analiza poslovanja slovenskih bolnišnic želimo odgovoriti na raziskovalno vprašanje, in sicer: »Zakaj so javni zavodi še vedno v izgubah glede na visoko rast BDP-ja?« Ker so v Sloveniji problem visoke izgube slovenskih bolnišnic in s tem slabo finančno stanje bolnišnic, smo skušali ugotoviti, zakaj prihaja do takšnih izgub.

4.1 Gibanje prihodkov in odhodkov

»Osnovni cilj vsakega podjetja oziroma gospodarske družbe, razen javnih podjetij, je doseganje čim boljšega poslovnega izida oziroma dobička. Na poslovni izid neposredno vplivajo doseženi prihodki in odhodki podjetja.« (Bukovnik in Mlinarič 2009, 103)

»Prihodki so povečanje gospodarske koristi podjetja v obračunskem obdobju v obliki povečanj sredstev ali zmanjšanj dolgov in vplivajo na velikost kapitala preko poslovnega izida. Prihodki povečujejo kapital podjetja.« (Bukovnik in Mlinarič 2009, 103)

»Odhodki so zmanjšanje gospodarske koristi podjetja v obračunskem obdobju v obliki zmanjšanj sredstev (npr. blaga zaradi prodaje) ali povečanj dolgov (npr. zaradi zaračunanih obresti) in vplivajo na velikost kapitala prek poslovnega izida. Odhodki zmanjšujejo kapital podjetja.« (Bukovnik in Mlinarič 2009, 103)

$$\text{POSLOVNI IZID} = \text{PRIHODKI} - \text{ODHODKI}$$

prihodki > odhodkov → dobiček

prihodki < odhodkov → izguba

Slika 15: Poslovni izid

(Vir: Temelji računovodstva, Bukovnik in Mlinarič 2009, 103)

4.1.1 Prihodki

Med celotne prihodke javnih zavodov štejemo prihodke od poslovanja, finančne prihodke, druge prihodke in prevrednotovalne poslovne prihodke. Celotni prihodki javnih zavodov v poslovnem letu 2013 so znašali 1.197.389.506 EUR, v poslovnem letu 2018 pa 1.505.918.950 EUR, kar pomeni, da so bili celotni prihodki javnih zavodov v poslovnem letu 2018 večji za 308.529.444 EUR od poslovnega leta 2013. Najbolj so celotne prihodke povečale naslednje bolnišnice: UKC Ljubljana za 103.002.120 EUR, UKC Maribor za 47.090.899 EUR in OI Ljubljana za 32.742.788 EUR. (Priloge 3, 4, 5)

4.1.2 Odhodki

Gibanje prihodkov in odhodkov je med seboj povezano. Povečanje celotnih prihodkov vpliva na povečanje celotnih odhodkov. Tako so celotni odhodki v poslovnem letu 2018 skupno večji za 302.492.328 EUR od poslovnega leta 2013. Razlika v celotnih odhodkih je bila v poslovnem letu 2018 največja v UKC Ljubljana za 103.413.968 EUR, sledita UKC Maribor 46.558.755 EUR in OI Ljubljana 32.304.554 EUR. To predstavlja skupaj za 60 % višje celotne odhodke v poslovnem letu 2018 v primerjavi s poslovnim letom 2013. (Priloga 6)

Največji odhodki so stroški dela, blaga, materiala in storitev ter stroški amortizacije. Stroški dela so v poslovnem letu 2013 za vseh 26 javnih zavodov znašali 662.669.460 EUR, v poslovnem letu 2018 pa 792.787.386 EUR. Stroški blaga, materiala in storitev so v poslovnem letu 2013 znašali 521.868.473 EUR, v poslovnem letu 2018 pa 674.259.932 EUR. Stroški amortizacije so v poslovnem letu 2013 znašali 45.906.923 EUR, v poslovnem letu 2018 pa 59.485.629 EUR. Ostale odhodke sestavljajo rezervacije, ostali drugi stroški, finančni odhodki in prevrednotovalni poslovni odhodki, ki so v poslovnem letu 2013 skupaj znašali 9.835.093 EUR, v poslovnem letu 2018 pa 13.238.030 EUR celotnih odhodkov. (Priloga 7, 8)

Stroški blaga, materiala in storitev so v poslovnem letu 2013 znašali 521.868.473 EUR, v poslovnem letu 2018 pa 674.259.932 EUR. Med te stroške štejemo nabavno vrednost prodanega materiala in blaga, stroške materiala in stroške storitev. Največje stroške blaga,

materiala in storitev so imeli v poslovnem letu 2013 UKC Ljubljana 202.509.446 EUR, UKC Maribor 73.605.433 EUR in OI Ljubljana 50.802.941 EUR, kar skupaj znaša 326.917.820 EUR oziroma 62,6 % vseh stroškov blaga, materiala in storitev. V poslovnem letu 2018 so imeli največje stroške blaga, materiala in storitev UKC Ljubljana 259.414.010 EUR, UKC Maribor 98.222.586 EUR in OI Ljubljana 70.316.809 EUR, kar skupaj znaša 427.953.405 EUR oziroma 63,5 % vseh stroškov blaga, materiala in storitev.

Stroški dela predstavljajo največji delež odhodkov javnih zavodov. Stroški dela vključujejo plače in nadomestila plač, prispevke za socialno varnost zaposlenih ter druge stroške dela. Največje stroške dela v poslovnem letu 2013 so imeli UKC Ljubljana 228.040.466 EUR, UKC Maribor 88.931.500 EUR in SB Celje 50.864.250 EUR, kar skupaj znaša 367.836.216 EUR oziroma 55,5 % vseh stroškov dela v poslovnem letu 2013. V poslovnem letu 2018 je imel UKC Ljubljana 269.045.191 EUR stroškov dela, UKC Maribor 108.249.156 EUR in SB Celje 63.421.905 EUR, kar skupaj znaša 440.716.252 EUR oziroma 55,6 % vseh stroškov dela.

Stroški amortizacije so v poslovnem letu 2013 znašali 45.906.923 EUR, v poslovnem letu 2018 pa 59.485.629 EUR. Najvišji strošek amortizacije v poslovnem letu 2013 je imel UKC Ljubljana 13.958.667 EUR, nato UKC Maribor 4.897.649 EUR in SB Celje 4.498.460 EUR, kar skupaj znaša 23.354.776 EUR oziroma 50,9 % vseh stroškov amortizacije v poslovnem letu 2013. V poslovnem letu 2018 je imel najvišji strošek amortizacije UKC Ljubljana 18.175.507 EUR, nato UKC Maribor 7.682.114 EUR in OI Ljubljana 7.280.625 EUR. Skupaj to znaša 33.138.246 EUR oziroma 55,7 % vseh stroškov amortizacije v poslovnem letu 2018.

4.2 Število zaposlenih

Vsi zdravstveni zavodi razen PB Begunje so povečali povprečno število zaposlenih, kar pomeni, da se je v poslovnem letu 2018 v primerjavi s poslovnim letom 2013 povprečno število zaposlenih povečalo za 2.524. V PB Begunje se je povprečno število zaposlenih v letu 2018 zmanjšalo za deset zaposlenih. V vseh drugih javnih zavodih pa se je povprečno število zaposlenih povečalo, in sicer najmanj v Bolnišnici Postojna za dva zaposlena, največ pa v UKC Ljubljana za 664 zaposlenih. (Priloga 9)

4.3 Poslovanje slovenskih bolnišnic v poslovnem letu 2013

V poslovnem letu 2013 je 9 od 26 javnih bolnišnic zaključilo s presežkom prihodkov nad odhodki (pozitivni poslovni izid) v skupni višini 1.439.187 EUR, druge pa z negativnim poslovnim izidom v skupni višini 41.329.630 EUR. (Priloga 10) (MZ 2014)

V poslovnem letu 2013 je kar 17 slovenskih bolnišnic poslovno leto zaključilo s primanjkljajem. Pri 11 bolnišnicah je bil primanjkljaj višji od 3 % celotnih prihodkov.

Največji absolutni primanjkljaj je imel UKC Ljubljana, in sicer 22.032.688 EUR oziroma 5,19 %, sledil mu je UKC Maribor s 3.310.102 EUR oziroma 2,00 % primanjkljaja v celotnih prihodkih. Na tretjem mestu je bila SB Izola z 2.355.766 EUR oziroma 6,32 % primanjkljaja v celotnih prihodkih.

Največji presežek prihodkov nad odhodki so dosegli v Bolnišnici Postojna, in sicer 261.305 EUR oziroma 3,85 % celotnih prihodkov, sledita ji Bolnišnica Sežana s 113.312 EUR oziroma 1,66 % celotnih prihodkov ter Klinika Golnik s 350.982 EUR oziroma 1,44 % celotnih prihodkov. (MZ 2014)

4.4 Poslovanje slovenskih bolnišnic v poslovnem letu 2018

V poslovnem letu 2018 je 13 bolnišnic poslovalo s presežkom prihodkov nad odhodki v skupni višini 4.477.389 EUR, 13 bolnišnic pa s presežkom odhodkov nad prihodki v skupni višini 38.330.716 EUR. (Priloga 11) (MZ 2019)

V poslovnem letu 2018 je pet slovenskih bolnišnic realiziralo primanjkljaj, ki presega 3 % celotnih prihodkov, in sicer BGP Kranj, SB Nova Gorica, UKC Ljubljana, Bolnišnica Postojna in SB Celje. Največji realiziran primanjkljaj je bil v BGP Kranj, in sicer 1.008.603 EUR oziroma 17,73 %, kar pojasnjujejo z nedoseganjem zakupljenega programa in neurejenim financiranjem neprekinjenega zdravstvenega varstva. Sledi SB Nova Gorica s primanjkljajem 5.674.287 EUR oziroma 11,72 %, tretji je bil UKC Ljubljana s primanjkljajem 22.444.536 oziroma 4,26 %, kar pojasnjujejo s podcenjenimi storitvami (nepokriti stroški dela) in neplačano realizacijo delovnega programa. V

Bolnišnici Postojna je primanjkljaj znašal 223.101 EUR oziroma 3,43 %, razlogi pa so bili neustrezne cene zdravstvenih storitev, neustrezno plačilo oskrbe zdravega novorojenca in povišani stroški dela. SB Celje je poslovno leto 2018 zaključila s primanjkljajem 3.548.546 EUR oziroma 3,31 % in kot razlog navaja neustrezne cene storitev, ki zaostajajo za rastjo stroškov dela.

Največji presežek prihodkov nad odhodki so dosegli v UPK Ljubljana, in sicer 1.415.637 EUR oziroma 5,17 % celotnih prihodkov, ter Bolnišnici Sežana z 256.942 EUR oziroma 3,19 % celotnih prihodkov.

Poslovno leto 2018 je s pozitivnim poslovnim izidom zaključilo 13 slovenskih bolnišnic. SB Brežice, SB Izola in SB Novo mesto so presežek prihodkov nad odhodki v celoti namenile pokrivanju kumulativnih primanjkljajev iz preteklih let. OI Ljubljana je del presežka namenil pokritju primanjkljaja iz preteklih let. Drugih devet bolnišnic pa pozitivni poslovni izid izkazujejo tudi v bilanci stanja za poslovno leto 2018. Presežek poslovanja so večinoma namenile stroškom načrtovanih investicij ali pa je ostal nerazporejen.

4.5 Analiza kazalnikov poslovne učinkovitosti

4.5.1 Kazalnik gospodarnosti

Bolnišnic, ki so imele kazalnik gospodarnosti pod 1 v poslovnem letu 2013 in s tem primanjkljaj prihodkov, je bilo 17 od 26, in sicer: UKC Ljubljana, UKC Maribor, SB Brežice, SB Celje, SB Nova Gorica, SB Ptuj, SB Izola, SB Jesenice, SB Murska Sobota, SB Novo mesto, SB Slovenj Gradec, SB Trbovlje, Bolnišnica Topolšica, BGP Kranj, PB Idrija, PB Vojnik in OB Valdoltra. V letu 2018 je imelo 12 bolnišnic od 26 kazalnik gospodarnosti pod 1: UKC Ljubljana, UKC Maribor, SB Celje, SB Nova Gorica, SB Ptuj, SB Murska Sobota, SB Slovenj Gradec, SB Trbovlje, Bolnišnica Topolšica, BGP Kranj, Bolnišnica Postojna in PB Idrija.

4.5.2 Delež amortizacijskih sredstev v pogodbah ZZZS

Priznana amortizacija bolnišnicam s strani ZZZS v cenah storitev je v poslovnem letu 2013 predstavljala 4,23 % prihodkov iz pogodb ZZZS, v letu 2018 pa 4,97 % iz pogodb ZZZS. (Tabela 12)

Javni zavod	2013	2018
UKC Ljubljana	3,10	3,56
UKC Maribor	3,78	4,08
SB Brežice	3,45	4,14
SB Celje	4,51	5,38
SB Nova Gorica	4,08	4,91
SB Ptuj	4,23	7,25
SB Izola	5,66	8,19
SB Jesenice	4,85	5,84
SB Murska Sobota	4,96	5,81
SB Novo mesto	4,59	6,04
SB Slovenj Gradec	4,11	4,67
SB Trbovlje	5,32	6,86
Bolnišnica Topolšica	4,84	5,28
Bolnišnica Sežana	3,26	3,13
BGP Kranj	3,41	4,60
Bolnišnica Postojna	3,76	3,56
CZBO Stična	4,19	4,16
PB Begunje	3,59	3,82
PB Idrija	3,71	3,97
PB Ormož	4,28	4,23
PB Vojnik	3,99	4,49
OB Valdoltra	5,05	5,57
OI Ljubljana	5,30	7,38
Klinika Golnik	4,23	4,24
UPK Ljubljana	3,63	4,16
SOČA	4,09	3,79
SKUPAJ	4,23	4,97

*Tabela 12: Delež amortizacijskih sredstev v pogodbah ZZZS
v poslovnih letih 2013 in 2018*

4.5.3 Delež porabljenih amortizacijskih sredstev

Delež naložb iz amortizacije je v poslovnem letu 2013 v povprečju znašal 114,43 %, v poslovnem letu 2018 pa 73,44 % priznane amortizacije s strani ZZZS v bolnišnicah.

Povprečje v bolnišnicah brez psihiatričnih bolnišnic v poslovnem letu 2013 znaša 97,76 %, v letu 2018 pa 80,49 %. V psihiatričnih bolnišnicah v poslovnem letu 2013 znaša 184,41 %, v poslovnem letu 2018 pa 43,84 %. Vrednost kazalnika v poslovnem letu 2013 kaže, da se naložbe izvajajo tudi iz neporabljene amortizacije iz preteklih let, v poslovnem letu 2018 pa so nekatere bolnišnice sredstva usmerjale v likvidnostno poplačilo dobaviteljem in ne v investicije. (Tabela 13)

Javni zavod	2013	2018
UKC Ljubljana	82,51	76,31
UKC Maribor	67,99	80,57
SB Brežice	223,24	60,09
SB Celje	69,34	101,36
SB Nova Gorica	17,63	40,99
SB Ptuj	94,42	83,01
SB Izola	128,33	95,27
SB Jesenice	134,70	86,21
SB Murska Sobota	65,00	56,41
SB Novo mesto	106,52	46,45
SB Slovenj Gradec	126,43	89,28
SB Trbovlje	65,67	55,75
Bolnišnica Topolšica	102,86	64,48
Bolnišnica Sežana	100,00	100,00
BGP Kranj	100,00	86,88
Bolnišnica Postojna	65,01	33,45
CZBO Stična	100,00	79,48
PB Begunje	89,40	0,00
PB Idrija	143,50	72,60
PB Ormož	11,39	32,97
PB Vojnik	643,39	100,19
OB Valdoltra	83,35	72,98
OI Ljubljana	85,17	75,26
Klinika Golnik	188,90	206,09
UPK Ljubljana	34,35	13,46
SOČA	45,98	100,00
SKUPAJ	114,43	73,44

*Tabela 13: Delež porabljenih amortizacijskih sredstev
v poslovnih letih 2013 in 2018*

4.5.4 Stopnja odpisanosti opreme

Povprečna odpisanost opreme v poslovnem letu 2013 v bolnišnicah je znašala 84 %, v psihiatričnih bolnišnicah pa 87 %. V poslovnem letu 2018 je povprečna odpisanost opreme znašala 82 %, v psihiatričnih bolnišnicah pa 88 %. Ta odpisanost pomeni knjigovodsko odpisanost. Amortizacijske stopnje medicinske opreme so visoke. To pomeni, da je oprema hitreje odpisana, kot je iztrošena in izločena iz procesa. (Tabela 14)

Javni zavod	2013	2018
UKC Ljubljana	0,75	0,85
UKC Maribor	0,87	0,88
SB Brežice	0,85	0,85
SB Celje	0,79	0,81
SB Nova Gorica	0,88	0,88
SB Ptuj	0,89	0,84
SB Izola	0,87	0,70
SB Jesenice	0,79	0,79
SB Murska Sobota	0,81	0,82
SB Novo mesto	0,84	0,86
SB Slovenj Gradec	0,73	0,67
SB Trbovlje	0,84	0,89
Bolnišnica Topolšica	0,90	0,83
Bolnišnica Sežana	0,70	0,77
BGP Kranj	0,79	0,92
Bolnišnica Postojna	0,85	0,92
CZBO Stična	0,86	0,72
PB Begunje	0,84	0,91
PB Idrija	0,83	0,86
PB Ormož	0,93	0,94
PB Vojnik	0,86	0,85
OB Valdoltra	0,84	0,75
OI Ljubljana	0,83	0,80
Klinika Golnik	0,85	0,81
UPK Ljubljana	0,91	0,84
SOČA	0,83	0,86
SKUPAJ	0,84	0,83

Tabela 14: Stopnja odpisanosti opreme v poslovnih letih 2013 in 2018

4.5.5 Dnevi vezave zalog materiala

Dnevi vezave zalog materiala so v poslovnem letu 2013 v povprečju 27,45 dni, v poslovnem letu 2018 pa 26,52 dni.

Najnižje število dni vezave zalog materiala v poslovnem letu 2013 izkazuje CZBO Stična in Bolnišnica Sežana, najvišje število dni vezave pa izkazuje SB Nova Gorica in SB Novo mesto.

Najnižje število dni vezave zalog materiala v poslovnem letu 2018 izkazuje SB Novo mesto, najvišje število dni pa SB Trbovlje. (Tabela 15)

Javni zavod	2013	2018
UKC Ljubljana	33,75	29,38
UKC Maribor	46,34	38,92
SB Brežice	16,31	10,77
SB Celje	30,63	41,73
SB Nova Gorica	66,76	38,51
SB Ptuj	26,27	41,23
SB Izola	14,31	34,18
SB Jesenice	42,57	36,01
SB Murska Sobota	32,55	34,16
SB Novo mesto	65,53	6,52
SB Slovenj Gradec	22,47	28,66
SB Trbovlje	15,36	47,55
Bolnišnica Topolšica	11,17	10,62
Bolnišnica Sežana	10,88	12,37
BGP Kranj	36,32	34,93
Bolnišnica Postojna	28,49	33,93
CZBO Stična	3,72	37,27
PB Begunje	25,54	13,16
PB Idrija	32,33	19,07
PB Ormož	22,56	20,96
PB Vojnik	3,44	16,64
OB Valdoltra	16,79	15,87
OI Ljubljana	11,84	11,02
Klinika Golnik	21,53	24,98
UPK Ljubljana	16,38	16,06
SOČA	59,85	36,10
SKUPAJ	27,45	26,52

*Tabela 15: Dnevi vezave zalog materiala v poslovnih letih 2013 in 2018
V tabeli so prikazani dnevi vezave zalog v poslovnih letih 2013 in 2018.*

4.5.6 Koeficient plačilne sposobnosti

Povprečna vrednost koeficienta plačilne sposobnosti je v poslovnem letu 2013 znašala 1,76. Podatki kažejo, da je 12 bolnišnic svoje obveznosti poravnalo v dogovorjenem roku, nekatere pa celo pred rokom, in sicer PB Vojnik, Klinika Golnik in OI Ljubljana. Pet bolnišnic izkazuje vrednost koeficienta višjo od 3, in sicer SB Murska Sobota, Bolnišnica Topolšica, SB Jesenice, UKC Ljubljana in SB Izola.

V poslovnem letu 2018 je povprečna vrednost koeficienta plačilne sposobnosti znašala 1,59. 15 bolnišnic je svoje obveznosti poravnalo v dogovorjenem roku, in sicer OI Ljubljana, PB Begunje in PB Vojnik. Najvišjo vrednost koeficienta plačilne sposobnosti ima BGP Kranj, in sicer 8. (Tabela 16)

Javni zavod	2013	2018
UKC Ljubljana	3,10	1,79
UKC Maribor	1,50	1,00
SB Brežice	1,60	1,60
SB Celje	1,00	1,07
SB Nova Gorica	1,50	2,45
SB Ptuj	2,22	2,11
SB Izola	3,00	1,00
SB Jesenice	3,40	1,04
SB Murska Sobota	4,22	2,45
SB Novo mesto	2,19	1,00
SB Slovenj Gradec	1,93	1,00
SB Trbovlje	1,00	1,00
Bolnišnica Topolšica	3,98	2,42
Bolnišnica Sežana	2,50	1,00
BGP Kranj	1,00	8,00
Bolnišnica Postojna	1,00	1,00
CZBO Stična	1,66	2,49
PB Begunje	1,00	0,97
PB Idrija	1,00	1,00
PB Ormož	1,00	1,00
PB Vojnik	0,93	0,98
OB Valdoltra	1,00	1,00
OI Ljubljana	0,95	0,87
Klinika Golnik	0,97	1,01
UPK Ljubljana	1,00	1,00
SOČA	1,00	1,00
SKUPAJ	1,76	1,59

Tabela 16: Koeficient plačilne sposobnosti

4.5.7 Koeficient zapadlih obveznosti

Ciljna vrednost koeficienta zapadlih obveznosti je 0. V poslovnem letu 2013 je znašala 1,37. Najvišja vrednost koeficienta je bila v tistih bolnišnicah, ki so se soočale s poslabšano likvidnostjo zaradi visokih primanjkljajev iz preteklih let ali zaradi investicijskih vlaganj. Najvišji vrednosti kazalnika sta bili v Bolnišnici Topolšica in SB Izola.

V poslovnem letu 2018 je vrednost koeficienta znašala 0,75. Najvišja vrednost je bila v SB Nova Gorica, sledijo Bolnišnica Topolšica, BGP Kranj, SB Murska Sobota in SB Ptuj. (Tabela 17)

Javni zavod	2013	2018
UKC Ljubljana	2,80	1,59
UKC Maribor	1,03	0,00
SB Brežice	2,19	1,92
SB Celje	0,00	0,14
SB Nova Gorica	1,07	4,55
SB Ptuj	3,89	2,03
SB Izola	5,11	0,00
SB Jesenice	2,17	0,27
SB Murska Sobota	3,04	2,58
SB Novo mesto	2,40	0,00
SB Slovenj Gradec	2,55	0,00
SB Trbovlje	0,00	0,00
Bolnišnica Topolšica	7,15	3,29
Bolnišnica Sežana	1,09	0,00
BGP Kranj	0,21	2,97
Bolnišnica Postojna	0,00	0,00
CZBO Stična	0,91	0,01
PB Begunje	0,00	0,00
PB Idrija	0,00	0,00
PB Ormož	0,00	0,00
PB Vojnik	0,00	0,00
OB Valdoltra	0,03	0,00
OI Ljubljana	0,00	0,00
Klinika Golnik	0,00	0,00
UPK Ljubljana	0,00	0,06
SOČA	0,00	0,00
SKUPAJ	1,37	0,75

Tabela 17: Koeficient zapadlih obveznosti v poslovnih letih 2013 in 2018

4.5.8 Kazalnik zadolženosti

V poslovnem letu 2013 je bila vrednost kazalnika zadolženosti 0,34, v poslovnem letu 2018 pa 0,33, ki nista zaskrbljujoči, med posameznimi bolnišnicami pa so razlike večje. (Tabela 18)

Javni zavod	2013	2018
UKC Ljubljana	0,37	0,36
UKC Maribor	0,28	0,24
SB Brežice	0,48	0,44
SB Celje	0,25	0,29
SB Nova Gorica	0,41	0,75
SB Ptuj	0,63	0,62
SB Izola	0,73	0,24
SB Jesenice	0,93	0,33
SB Murska Sobota	0,41	0,51
SB Novo mesto	0,35	0,26
SB Slovenj Gradec	0,36	0,15
SB Trbovlje	0,53	0,28
Bolnišnica Topolšica	0,66	0,66
Bolnišnica Sežana	0,25	0,32
BGP Kranj	0,46	1,49
Bolnišnica Postojna	0,11	0,15
CZBO Stična	0,21	0,22
PB Begunje	0,17	0,10
PB Idrija	0,14	0,09
PB Ormož	0,20	0,16
PB Vojnik	0,13	0,09
OB Valdoltra	0,19	0,26
OI Ljubljana	0,12	0,16
Klinika Golnik	0,28	0,23
UPK Ljubljana	0,14	0,09
SOČA	0,17	0,21
SKUPAJ	0,34	0,33

Tabela 18: Kazalnik zadolženosti v poslovnih letih 2013 in 2018

4.5.9 Pokrivanje kratkoročnih obveznosti z gibljivimi sredstvi

Bolnišnice so v poslovnem letu 2013 izkazovale vrednost kazalnika pokrivanja kratkoročnih obveznosti z gibljivimi sredstvi 1,41, v poslovnem letu 2018 pa 1,69. (Tabela 19)

Javni zavod	2013	2018
UKC Ljubljana	0,56	0,53
UKC Maribor	1,00	1,09
SB Brežice	0,47	0,38
SB Celje	0,89	0,61
SB Nova Gorica	1,08	0,35
SB Ptuj	0,27	0,44
SB Izola	0,28	1,20
SB Jesenice	0,34	0,91
SB Murska Sobota	0,47	0,28
SB Novo mesto	0,47	0,84
SB Slovenj Gradec	0,70	0,71
SB Trbovlje	1,35	1,08
Bolnišnica Topolšica	0,23	0,13
Bolnišnica Sežana	0,66	1,01
BGP Kranj	0,62	0,20
Bolnišnica Postojna	5,48	4,72
CZBO Stična	0,52	0,41
PB Begunje	1,62	3,31
PB Idrija	3,58	5,45
PB Ormož	3,87	6,03
PB Vojnik	3,23	2,91
OB Valdoltra	2,27	1,03
OI Ljubljana	1,35	2,09
Klinika Golnik	1,20	1,31
UPK Ljubljana	2,72	5,24
SOČA	1,34	1,76
SKUPAJ	1,41	1,69

Tabela 19: Kazalnik pokrivanja kratkoročnih obveznosti z gibljivimi sredstvi v poslovnih letih 2013 in 2018

4.6 Delovni program

4.6.1 Pogodbena in plačana vrednost programa

Bolnišnice so v poslovnem letu 2018 prvič v letno poročilo uvrstile poročanje o pogodbeni, realizirani in plačani vrednosti programa iz obveznega in prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja za storitve, ki so bile dogovorjene z ZZZS. Bolnišnice so v poslovnem letu 2018 realizirale pogodbeno vrednost programa z indeksom 104,66. Vrednost realiziranega programa je bila višja za 52.719.691 EUR glede na pogodbo z ZZZS in prostovoljnimi zdravstvenimi zavarovalnicami. Plačan program je bil nižji za 0,57 % oziroma za 7.807.586 EUR glede na realizirano vrednost. Akutna bolnišnična obravnava v strukturni sestavi plačane vrednosti programa predstavlja 56,46 %, ostali programi 19,68 %, specialistična ambulantna dejavnost 13,41 %, prihodki za ločeno zaračunljiv material, draga bolnišnična zdravila ter storitve priprave in aplikacije zdravil 8,99 % ter neakutna bolnišnična obravnava 1,46 %. (Tabela 20)

Javni zavod	Pogodbena vrednost 2018	Realizirana vrednost 2018	Vrednost plačanega programa 2018
UKC Ljubljana	463.118.663	479.962.760	478.366.202
UKC Maribor	180.244.254	189.371.088	188.385.413
SB Brežice	14.704.478	15.259.181	15.258.969
SB Celje	96.926.688	97.468.380	97.165.115
SB Nova Gorica	40.674.975	47.078.995	46.612.349
SB Ptuj	23.433.266	25.069.754	24.522.233
SB Izola	42.942.059	45.872.130	45.793.029
SB Jesenice	33.118.096	34.602.623	33.963.834
SB Murska Sobota	46.728.698	47.856.014	47.841.030
SB Novo mesto	53.540.846	53.192.443	53.093.102
SB Slovenj Gradec	41.878.402	41.719.287	41.797.669
SB Trbovlje	15.870.012	16.367.461	16.398.646
Bolnišnica Topolšica	10.535.718	10.563.651	10.540.393
Bolnišnica Sežana	7.095.550	7.670.771	7.471.720
BGP Kranj	6.013.299	5.310.809	5.310.809
Bolnišnica Postojna	5.508.057	5.666.235	5.843.133
CZBO Stična	1.915.662	2.071.052	2.071.052
PB Begunje	6.963.980	7.089.302	7.045.922
PB Idrija	7.943.277	7.856.651	7.873.931
PB Ormož	6.072.428	5.540.586	5.499.911
PB Vojnik	6.092.223	6.084.104	6.074.249
OB Valdoltra	21.347.205	24.143.522	23.982.857
OI Ljubljana	100.748.889	111.968.142	111.644.425
Klinika Golnik	20.517.934	26.082.251	24.756.762
UPK Ljubljana	26.333.966	26.644.173	25.633.310
SOČA	17.823.824	18.108.361	17.836.075
SKUPAJ	1.298.092.450	1.358.619.727	1.350.812.141

Tabela 20: Pogodbena, realizirana in plačana vrednost programa po bolnišnicah v poslovnem letu 2018

4.6.2 Akutna bolnišnična obravnava

Akutno bolnišnično obravnavo v Sloveniji izvajajo 19 od 26 javnih bolnišnic. Ne izvajajo je psihiatrične bolnišnice, CZBO Stična in SOČA. Skupaj je bilo v poslovnem letu 2013 realiziranih 338.583 primerov za plačnika ZZZS, kar je 11.417 oziroma za 3,49 % nad planiranim obsegom programa. V poslovnem letu 2018 je bilo realiziranih 336.003 primerov za plačnika ZZZS, kar je 6.533 več oziroma za 1,98 % nad planiranim obsegom programa. (Tabela 21)

Javni zavod	Plan 2013	Plan 2018	Realizacija 2013	Realizacija 2018	Razlika realizacija/plan 2013	Razlika realizacija/plan 2018
UKC Ljubljana	94.791	96.630	99.047	98.057	4.256	1.427
UKC Maribor	43.356	44.345	45.546	44.389	2.190	44
SB Brežice	6.057	6.038	6.156	6.311	99	273
SB Celje	34.482	31.880	34.553	31.266	71	-614
SB Nova Gorica	15.598	15.580	17.012	15.341	1.414	-239
SB Ptuj	9.127	9.085	9.294	9.271	167	186
SB Izola	14.167	15.509	14.997	15.005	830	-504
SB Jesenice	12.478	13.274	12.540	13.621	62	347
SB Murska Sobota	17.481	17.377	17.441	17.109	-40	-268
SB Novo mesto	19.047	20.148	19.664	20.230	617	82
SB Slovenj Gradec	14.766	14.940	14.939	15.464	173	524
SB Trbovlje	6.386	6.483	6.549	6.331	163	-152
Bolnišnica Topolšica	3.423	3.423	3.380	3.328	-43	-95
Bolnišnica Sežana	669	655	670	654	1	-1
BGP Kranj	4.827	4.487	4.407	3.802	-420	-685
Bolnišnica Postojna	4.468	3.374	4.508	3.385	40	11
OB Valdoltra	5.800	5.940	5.940	6.543	140	603
OI Ljubljana	13.088	13.171	13.185	16.880	97	3.709
Klinika Golnik	7.155	7.131	8.755	9.016	1.600	1.885
SKUPAJ	327.166	329.470	338.583	336.003	11.417	6.533

Tabela 21: Realizacija akutne bolnišnične obravnave v poslovnih letih 2013 in 2018 po pogodbi ZZZS – število primerov

4.6.3 Neakutna bolnišnična obravnava

Podaljšano bolnišnično zdravljenje je namenjeno tistim bolnikom, ki po zaključeni diagnostični obravnavi in potrebnem zdravljenju tega še ne morejo nadaljevati izven bolnišnice, in ga izvajajo pet bolnišnic. V poslovnem letu 2013 je bilo realiziranih 60.071 BOD, kar znaša 102,79 % plana za poslovno leto 2013. V poslovnem letu 2018 je bilo realiziranih 60.107 BOD, kar znaša 99,84 % plana za poslovno leto 2018. (Tabela 22)

Javni zavod	Plan 2013	Plan 2018	Realizacija 2013	Realizacija 2018
SB Brežice	1.825	1.944	2.102	1.714
SB Ptuj	14.000	13.989	13.933	13.141
SB Murska Sobota	4.711	4.801	4.721	4.880
Bolnišnica Sežana	35.049	35.744	36.007	36.675
CZBO Stična	2.855	3.723	3.308	3.687
SKUPAJ	58.440	60.201	60.071	60.107

Tabela 22: Realizacija podaljšanega bolnišničnega zdravljenja po pogodbi z ZZZS v poslovnih letih 2013 in 2018 (BOD)

V poslovnem letu 2013 je bilo v bolnišnicah realizirano 117.381 BOD, v poslovnem letu 2018 pa 117.142 BOD v dejavnosti zdravstvene nege za plačnika ZZZS. (Tabela 23)

Javni zavod	Realizacija 2013	Realizacija 2018
UKC Ljubljana	22.771	19.033
UKC Maribor	9.209	11.482
SB Brežice	8.833	8.462
SB Celje	3.662	2.856
SB Nova Gorica	4.308	4.499
SB Ptuj	3.073	2.878
SB Izola	5.088	4.956
SB Jesenice	4.355	4.823
SB Murska Sobota	6.605	6.274
SB Novo mesto	9.509	8.123
SB Slovenj Gradec	2.263	5.173
SB Trbovlje	4.989	4.280
Bolnišnica Topolšica	6.792	9.314
PB Begunje	1.741	2.087
PB Idrija	1.917	3.485
PB Ormož	1.657	2.110
PB Vojnik	2.391	1.962
OB Valdoltra	4.077	2.384
OI Ljubljana	363	239
Klinika Golnik	5.658	5.149
UPK Ljubljana	8.120	7.573
	117.381	117.142

Tabela 23: Realizacija zdravstvene nege v poslovnih letih 2013 in 2018 (BOD)

4.6.4 Ostale bolnišnične dejavnosti

Vsi izvajalci programa psihiatrije razen PB Begunje so v poslovnem letu 2013 realizirali planiran obseg programa. Največje preseganje programa je bilo v UKC Maribor.

Program psihiatrije je bil v poslovnem letu 2018 realiziran v UKC Ljubljana, UKC Maribor, UPK Ljubljana in PB Begunje. V PB Idrija, PB Ormož in PB Vojnik pa dogovorjenega obsega niso realizirali. (Tabela 24)

Javni zavod	Plan 2013	Plan 2018	Realizacija 2013	Realizacija 2018
UKC Ljubljana		83		92
UKC Maribor	1.366	1.528	1.532	1.570
PB Begunje	1.619	1.620	1.580	1.626
PB Idrija	1.708	1.756	1.770	1.755
PB Ormož	1.160	1.208	1.160	1.141
PB Vojnik	1.249	1.270	1.250	1.268
UPK Ljubljana	4.315	4.499	4.387	4.628
SKUPAJ	11.417	11.964	11.679	12.080

Tabela 24: Realizirano število primerov v psihiatriji v poslovnih letih 2013 in 2018

V poslovnem letu 2013 je bilo v bolnišnicah izvedenih 310 transplantacij. 299 transplantacij so izvedli v UKC Ljubljana, 11 pa v UKC Maribor.

V poslovnem letu 2018 je bilo v javnih bolnišnicah izvedenih 364 transplantacij. 354 transplantacij so izvedli v UKC Ljubljana, 10 pa v UKC Maribor. (Tabela 25)

Javni zavod	Realizacija 2013	Realizacija 2018
UKC Ljubljana	299	354
UKC Maribor	11	10
SKUPAJ	310	364

Tabela 25: Realizirano število transplantacij v poslovnih letih 2013 in 2018

V poslovnem letu 2013 je v okviru rehabilitacije SOČA presegla planirano število primerov, saj so izvedli 1.665 primerov, v CZBO Stična pa 460 primerov.

V SOČI je bil v poslovnem letu 2018 realiziran program, in sicer so izvedli 1.652 primerov rehabilitacije, v CZBO Stična pa 539 primerov. (Tabela 26)

Javni zavod	Plan 2013	Realizacija 2013	Plan 2018	Realizacija 2018
CZBO Stična	454	460	491	539
SOČA	1.617	1.665	1.615	1.652
SKUPAJ	2.071	2.125	2.106	2.191

Tabela 26: Realizirano število primerov v rehabilitaciji v bolnišnicah v poslovnem letu 2013

4.6.5 Specialistična zunajbolnišnična zdravstvena dejavnost

V poslovnem letu 2013 so bolnišnice v specialistični zunajbolnišnični zdravstveni dejavnosti realizirale 34.305.224 točk, kar je za 1,95 % nad planom. Največje preseganje programa je bilo v CZBO Stična, sledita Bolnišnica Postojna in PB Idrija. Največje nedoseganje plana je bilo v Bolnišnici Sežana in v OB Valdoltra.

V poslovnem letu 2018 so bolnišnice v specialistični zunajbolnišnični zdravstveni dejavnosti realizirale 33.259.289 točk, kar je za 0,49 % pod planom. Največje nedoseganje plana je bilo v BGP Kranj. Največje preseganje programa je bilo v PB Begunje in CZBO Stična. (Tabela 27)

Javni zavod	Realizacija (točke) 2013	Realizacija (točke) 2018
UKC Ljubljana	10.008.291	9.837.317
UKC Maribor	4.482.904	4.796.421
SB Brežice	724.968	725.925
SB Celje	3.334.384	3.204.433
SB Nova Gorica	1.103.235	1.178.067
SB Ptuj	689.159	827.685
SB Izola	1.593.082	1.465.901
SB Jesenice	1.071.114	1.100.339
SB Murska Sobota	1.534.082	1.476.855
SB Novo mesto	1.982.136	1.944.368
SB Slovenj Gradec	1.228.757	1.165.112
SB Trbovlje	508.516	465.664
Bolnišnica Topolšica	396.456	406.838
Bolnišnica Sežana	144.727	163.202
BGP Kranj	59.178	50.038
Bolnišnica Postojna	68.078	69.486
CZBO Stična	4.415	4.260
PB Begunje	135.788	157.364
PB Idrija	189.759	198.430
PB Ormož	169.515	176.217
PB Vojnik	148.164	189.229
OB Valdoltra	215.401	225.946
OI Ljubljana	2.135.158	847.910
Klinika Golnik	732.030	811.760
UPK Ljubljana	820.975	896.617
SOČA	824.951	873.904
SKUPAJ	34.305.224	33.259.289

*Tabela 27: Realizacija specialistične zunajbolnišnične zdravstvene dejavnosti
v poslovnih letih 2013 in 2018*

4.7 Investicije in vzdrževalna dela

Zavodi poročajo o realizaciji investicijskih vlaganj v poročilih o investicijskih vlaganjih v obrazcu 4. Bolnišnice so v poslovnem letu 2013 realizirale investicijska vlaganja v skupni višini 64.998.181 EUR, v poslovnem letu 2018 pa 71.759.000 EUR.

Viri za investicije so skladni z višino investicijskih vlaganj. Investicije so bile financirane iz sredstev amortizacije, sredstev ustanovitelja, evropskih sredstev, donacij, lastnih sredstev, posojil, drugih sredstev ter lizinga. (Tabela 28)

Javni zavod	Neopredmetna sredstva 2013	Neopredmetna sredstva 2018	Nepremičnine 2013	Nepremičnine 2018	Medicinska oprema 2013	Medicinska oprema 2018	Nemedicinska oprema 2013	Nemedicinska oprema 2018	SKUPAJ 2013	SKUPAJ 2018
UKC Ljubljana	2.700.473	1.142.285	6.305.219	15.462.920	6.243.126	10.802.318	6.464.667	3.777.847	21.713.485	31.185.370
UKC Maribor	199.203	290.216	174.946	1.255.603	1.280.696	3.144.576	2.194.878	1.295.081	3.849.723	5.985.476
SB Brežice	85.629	33.876	1.073.411	0	158.062	438.621	44.584	71.415	1.361.686	543.912
SB Celje	196.530	92.018	2.738.591	1.599.669	952.464	4.061.388	4.192.394	665.399	8.079.979	6.418.474
SB Nova Gorica	0	1.005	132.123	165.740	183.960	629.316	115.840	172.880	431.923	968.941
SB Ptuj	12.500	31.338	2.724	357.806	354.664	311.747	105.427	174.955	475.315	875.846
SB Izola	37.134	14.653	0	294.236	508.524	2.704.928	164.783	627.309	710.442	3.641.126
SB Jesenice	335.129	292.337	0	48.891	1.125.413	1.502.593	127.729	372.644	1.588.271	2.216.464
SB Murska Sobota	97.862	187.901	106.784	58.990	330.949	1.091.598	474.550	760.487	1.010.145	2.098.976
SB Novo mesto	40.649	0	2.805.506	23.703	197.820	517.557	357.141	233.460	3.401.116	774.720
SB Slovenj Gradec	119.929	50.986	3.032.767	525.787	602.713	1.247.785	1.113.440	274.031	4.868.849	2.098.589
SB Trbovlje	19.721	27.921	19.143	65.689	306.771	300.822	71.576	175.484	517.211	569.916
Bolnišnica Topolšica	890	67.091	2.441.897	0	64.006	6.880	43.828	84.301	2.550.621	158.272
Bolnišnica Sežana	4.285	12.982	1.999.673	46.153	201.244	80.323	185.195	102.347	2.390.397	241.805
BGP Kranj	1.599	26.651	0	5.461	107.870	42.243	10.168	86.035	119.636	160.390
Bolnišnica Postojna	8.140	0	0	0	90.651	35.613	53.346	39.637	152.137	75.250
CZBO Stična	521	0	0	0	0	72.426	19.308	24.391	19.829	96.817
PB Begunje	7.984	7.699	146.397	15.793	428	1.461	31.685	62.890	186.494	87.843
PB Idrija	186	25.187	967.282	136.565	510	30.192	66.507	50.570	1.034.485	242.514
PB Ormož	0	985	14.140	33.657	2.154	0	6.167	52.629	22.461	87.271
PB Vojnik	5.893	10.464	1.358.088	69.427	11.707	45.474	92.615	222.635	1.468.303	348.000
OB Valdoltra	838.935	78.318	106.844	460.299	189.214	528.949	939.788	779.209	2.074.781	1.846.775
OI Ljubljana	832.063	1.655.104	455.628	399.796	1.740.034	4.384.985	706.448	913.676	3.734.173	7.353.561
Klinika Golnik	394.599	61.417	946.055	66.694	196.124	438.678	398.518	369.560	1.935.296	936.349
UPK Ljubljana	17.096	16.289	110.048	944.554	23.885	207.377	186.774	490.246	337.803	1.658.466
SOČA	232.651	44.861	70.443	84.092	177.695	678.578	482.830	280.343	963.619	1.087.874
SKUPAJ	6.189.601	4.171.584	25.107.710	22.121.526	15.050.684	33.306.429	18.650.186	12.159.460	64.998.181	71.759.000

Tabela 28: Investicijska vlaganja v bolnišnicah v poslovnih letih 2013 in 2018 (v EUR)

Bolnišnice so v poslovnem letu 2013 realizirale investicijske odhodke v višini 42.203.480 EUR, ki se nanašajo na nakup opreme (48,52 %), novogradnje, rekonstrukcije in adaptacije (27,37 %), investicijsko vzdrževanje in obnove (10,78 %), nakup materialnega premoženja (7,06 %), nakup drugih osnovnih sredstev (2,99 %), študije o izvedljivosti projektov, projektno dokumentacijo, nadzor, investicijski inženiring (2,97 %), nakup prevoznih sredstev (0,23 %) ter nakup zgradb in prostorov (0,08 %).

V poslovnem letu 2018 so bolnišnice realizirale investicijske odhodke v višini 43.241.005 EUR, ki se nanašajo na nakup opreme (64,18 %), novogradnje, rekonstrukcije in adaptacije (12,05 %), investicijsko vzdrževanje in obnove (10,45 %), nakup materialnega

premoženja (6,67 %), nakup drugih osnovnih sredstev (2,91 %), študije o izvedljivosti projektov, projektno dokumentacijo, nadzor, investicijski inženiring (2,02 %), nakup prevoznih sredstev (1,59 %) ter nakup zgradb in prostorov (0,13 %). (Tabela 29)

Javni zavod	Investicijski odhodki 2013	Investicijski odhodki 2018
UKC Ljubljana	7.170.248	9.521.618
UKC Maribor	5.084.749	3.911.754
SB Brežice	870.708	658.614
SB Celje	4.999.850	3.682.769
SB Nova Gorica	403.248	1.147.830
SB Ptuj	493.793	589.941
SB Izola	694.311	4.456.191
SB Jesenice	1.535.059	1.423.929
SB Murska Sobota	1.529.396	2.045.318
SB Novo mesto	3.292.147	1.117.799
SB Slovenj Gradec	1.488.233	1.643.728
SB Trbovlje	411.616	380.534
Bolnišnica Topolšica	2.579.217	156.416
Bolnišnica Sežana	1.121.379	266.036
BGP Kranj	87.819	79.268
Bolnišnica Postojna	196.824	89.959
CZBO Stična	4.749	143.412
PB Begunje	204.653	90.142
PB Idrija	767.691	160.182
PB Ormož	42.489	83.080
PB Vojnik	1.088.229	331.001
OB Valdoltra	780.889	1.601.570
OI Ljubljana	3.927.557	5.096.794
Klinika Golnik	2.139.195	1.699.599
UPK Ljubljana	427.781	1.962.503
SOČA	861.650	901.018
SKUPAJ	42.203.480	43.241.005

*Tabela 29: Investicijski odhodki v bolnišnicah
v poslovnih letih 2013 in 2018 (v EUR)*

V poslovnem letu 2013 je vrednost vzdrževalnih del v bolnišnicah znašala 29.115.412 EUR. Od tega se 88,56 % stroškov nanaša na stroške tekočega vzdrževanja in 11,44 % na stroške investicijskega vzdrževanja. V poslovnem letu 2018 pa je vrednost vzdrževalnih del znašala 36.783.353 EUR, od tega se 76,67 % stroškov nanaša na stroške vzdrževalnih del, 23,33 % stroškov pa na stroške investicijskega vzdrževanja. (Tabela 30)

Javni zavod	Vrednost vzdrževalnih del 2013	Vrednost vzdrževalnih del 2018	Stroški tekočega vzdrževanja 2013	Stroški tekočega vzdrževanja 2018	Stroški investicijskega vzdrževanja 2013	Stroški investicijskega vzdrževanja 2018
UKC Ljubljana	9.442.906	8.943.750	8.021.757	8.338.312	1.421.149	605.438
UKC Maribor	4.189.984	5.729.261	2.985.793	4.870.980	1.204.191	858.281
SB Brežice	421.920	538.744	343.305	479.112	78.615	59.632
SB Celje	2.094.563	3.355.134	2.094.563	3.273.197	0	81.937
SB Nova Gorica	607.864	1.155.585	605.864	1.129.631	1.908	25.954
SB Ptuj	455.029	469.820	455.029	469.820	0	0
SB Izola	259.496	2.417.590	187.689	889.349	71.807	1.528.241
SB Jesenice	787.459	1.120.461	676.349	875.567	111.110	244.894
SB Murska Sobota	899.735	1.455.643	876.861	1.383.170	22.874	72.473
SB Novo mesto	859.958	1.158.339	847.304	746.689	112.654	411.650
SB Slovenj Gradec	727.245	1.246.175	720.266	1.207.898	6.979	38.277
SB Trbovlje	340.247	415.139	340.247	415.139	0	0
Bolnišnica Topolšica	314.055	366.122	314.055	366.122	0	0
Bolnišnica Sežana	197.138	258.849	137.138	249.430	59.988	9.419
BGP Kranj	163.151	223.222	132.062	214.644	31.089	8.578
Bolnišnica Postojna	241.504	106.541	74.920	89.403	166.584	17.138
CZBO Stična	79.885	97.968	79.885	97.968	0	0
PB Begunje	179.675	240.143	179.675	224.352	0	15.791
PB Idrija	143.491	116.494	143.491	116.494	0	0
PB Ormož	175.863	74.059	22.179	74.059	153.683	0
PB Vojnik	174.198	170.122	159.199	146.327	14.999	23.795
OB Valdoltra	968.527	980.929	924.989	980.929	43.538	0
OI Ljubljana	4.254.815	3.838.340	4.185.611	0	69.204	3.838.340
Klinika Golnik	113.837	682.303	690.409	630.152	-576.572	52.151
UPK Ljubljana	357.523	906.203	259.446	470.322	98.077	435.881
SOČA	565.447	716.416	326.347	462.416	239.100	254.404
SKUPAJ	29.115.412	36.783.353	25.784.434	28.201.079	3.330.977	8.582.275

Tabela 30: Vzdrževalna dela v bolnišnicah v poslovnih letih 2013 in 2018 (v EUR)

5 Primerjava UKC Ljubljana in AKH Dunaj

Za primerjavo smo vzeli UKC Ljubljana in Dunajsko splošno bolnišnico. Tako UKCL kot AKH Dunaj opravljata terciarno dejavnost.

5.1 Organizacija UKC Ljubljana

5.1.1 Organi upravljanja in vodstvo UKCL

Organ upravljanja javnega zavoda UKCL so Svet UKCL, Strokovni svet in ožje vodstvo zavoda.

Svet UKCL ima enajst članov. Od tega je šest članov predstavnikov ustanovitelja, torej Republike Slovenije, trije člani Sveta UKCL so predstavniki zaposlenih, en član je predstavnik Mestne občine Ljubljana in en član je predstavnik zavarovancev. Svet UKCL odloča o imenovanju ožjega vodstva zavoda, in sicer generalnega direktorja UKCL, strokovnega direktorja UKCL in glavne medicinske sestre UKCL. Naloga Sveta UKCL je sprejemanje statuta, programa dela, razvoja in nabav, investicij in naložb in spremljanje izvrševanja, sprejemanje finančnega načrta, odločanje o razporejanju presežkov prihodkov nad odhodki. (UKCL 2017, 19)

Strokovni svet je strokovni organ, ki načrtuje in usmerja strokovno dejavnost UKCL. Sestavljajo ga strokovni direktor UKCL, strokovni direktorji klinik, dva predstavnika samostojnih klinik in kliničnih inštitutov ter glavna medicinska sestra. Strokovni svet vodi strokovni direktor UKCL. (UKCL 2017, 19)

Ožje vodstvo zavoda sestavljajo generalni direktor, strokovni direktor in glavna medicinska sestra.

Generalni direktor predstavlja in zastopa UKCL ter organizira in vodi poslovanje zavoda. Ustanovitelju odgovarja za poslovni uspeh, uravnoteženje poslovnih in strokovnih interesov ter zakonitost poslovanja. Ustanovitelju predlaga temelje poslovne politike in

načrte za razvoj zavoda. Do septembra 2017 je imenovanje in razrešitev generalnega direktorja podal Svet zavoda s soglasjem Vlade Republike Slovenije. Po novem da soglasje k predlogu Sveta zavoda za imenovanje generalnega direktorja minister za zdravje.

Generalni direktor ima pomočnike za kadrovsko, pravno in splošno dejavnost, za informatiko, za ekonomsko in finančno dejavnost, za nabavno dejavnost in za tehnično dejavnost. Med pomočnike sodi tudi glavna medicinska sestra zavoda. (UKCL 2017, 19–20)

Strokovni direktor vodi, usklajuje in odgovarja za strokovno dejavnost. Odgovoren je tudi za uresničevanje strokovnega razvoja in povezovanja z ostalimi zdravstvenimi zavodi. Mesto strokovnega direktorja imenuje in razreši Svet zavoda. Strokovni direktor ima pomočnike za področje raziskovanja, znanstveno-raziskovalno dejavnost in izobraževanje. (UKCL 2017, 20)

Glavna medicinska sestra načrtuje, organizira, vodi in nadzira dejavnost zdravstvene nege in babiške nege ter oskrbe pacientov. Odgovarja za učinkovito in kakovostno delovanje zdravstvene nege v skladu s sprejetimi cilji zavoda. Po statutu ni umeščena med organe upravljanja zavoda. Glavna medicinska sestra ima pomočnike za področje izobraževanja, higiensko-epidemiološko področje, področje vodenja kakovosti ter razvoja v zdravstveni in babiški negi. (UKCL 2017, 20)

5.1.2 Financiranje

UKCL se financira iz ZZZS. Letni prihodek UKCL je 446,6 mio EUR. Prihodki iz tržne dejavnosti znašajo 2,8 %. Stroški informatike znašajo 7,1 mio EUR letno.

5.1.3 Infrastruktura

UKCL je bil dograjen leta 1975. Sestavljajo ga glavna stavba in 25 decentralnih stavb. UKCL je zdravstvena ustanova, organizirana v tri dejavnosti. To so temeljna zdravstvena ustanova, dejavnosti skupnega pomena in strateško upravljanje in poslovno-administrativne storitve.

Temeljna zdravstvena dejavnost je oblikovana za posamezna strokovna področja. Sestavljena je iz več organizacijskih enot, ki se delijo na klinike, klinične inštitute, klinične oddelke, centre, službe in sektorje. Klinike imajo v sestavi več notranjih organizacijskih enot oziroma kliničnih oddelkov. (UKCL 2017, 15)

Klinike so:

- Interna klinika,
- Kirurška klinika,
- Nevrološka klinika,
- Ginekološka klinika,
- Pediatrična klinika in
- Stomatološka klinika.

Vodijo jih strokovni direktor, poslovni direktor in glavna medicinska sestra. Klinične oddelke pa vodijo predstojniki in glavne medicinske sestre.

Samostojne klinike in klinični inštituti so:

- Dermatološka klinika,
- Klinika za infekcijske bolezni in vročinska stanja,
- Očesna klinika,
- Ortopedska klinika,
- Klinika za otorinolaringologijo in cervikofacialno kirurgijo,
- Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa,
- Inštitut za medicinsko rehabilitacijo,
- Klinični inštitut za medicinsko genetiko.

Samostojne diagnostične enote so:

- Klinika za nuklearno medicino,
- Klinični inštitut za radiologijo,
- Klinični inštitut za klinično kemijo in biokemijo.

Tako samostojne klinike kot tudi samostojne diagnostične enote imajo skupno poslovno upravljanje. Posamezne enote vodijo predstojniki in glavne medicinske sestre oziroma vodje enote.

Za izvajanje temeljne zdravstvene dejavnosti so potrebne dejavnosti skupnega pomena, ki so oblikovane kot službe, oddelki in enote za posamezna področja. V dejavnosti skupnega pomena sodijo:

- negovalni oddelek,
- lekarna,
- reševalna postaja,
- oskrbovalne službe,
- služba bolniške prehrane in dietoterapije,
- tehnično-vzdrževalni sektor,
- dispečerska služba zdravstva. (UKCL 2017, 15)

Službe za strateško upravljanje nudijo strokovno podporo vodstvu UKCL pri izvajanju strateškega vodenja. Službe v strateškem upravljanju so umeščene pod upravo zdravstvenega zavoda in ji neposredno odgovarjajo. Dejavnosti strateškega upravljanja in poslovno-administrativnih storitev so organizirane kot sektorji, službe, oddelki in enote ter so razdeljene v dva sklopa.

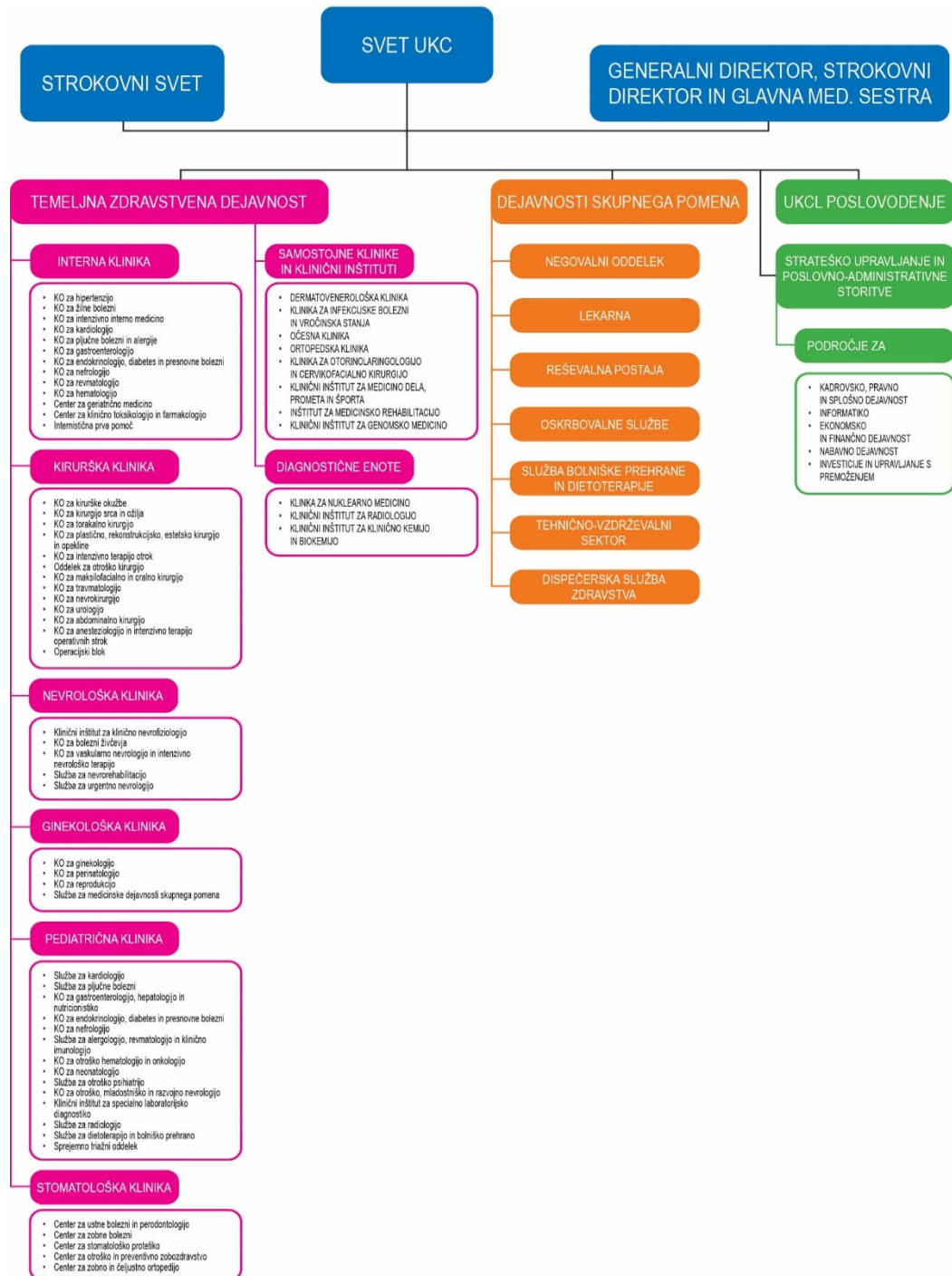
1. sklop:

- Področje za kadrovske, pravno in splošno dejavnost,
- Področje za ekonomsko in finančno dejavnost,
- Področje za nabavno dejavnost,
- Področje za tehnično dejavnost.

2. sklop so službe na ravni poslovanja:

- Služba za notranjo revizijo,
- Služba za odnose z javnostmi,
- Služba za raziskave in razvoj,
- Služba za kakovost,
- Služba za preprečevanje bolnišničnih okužb,
- Center za transplantacijsko dejavnost,

- Center za obravnavo bolnikov s prirojenimi srčnimi napakami,
- Medicinski simulacijski center,
- Svetovalna služba zdravstvene nege,
- Služba za socialne zadeve. (UKCL 2017, 15)



Slika 16: Organigram UKCL
(Vir: Strokovno poročilo UKCL za leto 2019)

5.1.4 Struktura postelj

V UKCL imajo 2.166 postelj. Od tega je 1.869 bolniških postelj, 108 postelj v intenzivni terapiji III ter 189 postelj v intenzivni terapiji I, II in intenzivni negi. Povprečno število postelj na oddelek je od 20 do 30. (Oroszy 2020)

5.1.5 Obseg storitev

V UKCL je bilo v poslovnem letu 2015 opravljenih 98.268 hospitalizacij. Opravili so 771.242 ambulantnih pregledov, 338 transplantacij, povprečna ležalna doba je znašala 5,6 dni. Čakalne dobe za najpogostejše zdravstvene storitve so znašale od 180 dni oziroma 1.233 čakajočih bolnikov na operacijo sive mreže, 530 dni oziroma 655 čakajočih bolnikov na operacijo hrbtenice, 310 dni oziroma 705 čakajočih bolnikov na operacijo kolka ter 375 dni oziroma 904 čakajočih bolnikov na operacijo kolena.

5.1.6 Kadri

Skupno število vseh zaposlenih v poslovnem letu 2015 v UKCL je znašalo 7.884. Od tega je bilo 3.571 medicinskih sester, 761 medicinsko-tehničnega osebja (fizioterapevti, radiološki inženirji itd.), upravno-administrativnega osebja je bilo 546, tehnično-vzdrževalnega osebja je bilo 126. Izvajalcev zdravstvene nege skupaj je bilo 3.857, zdravnikov pa 1.212.

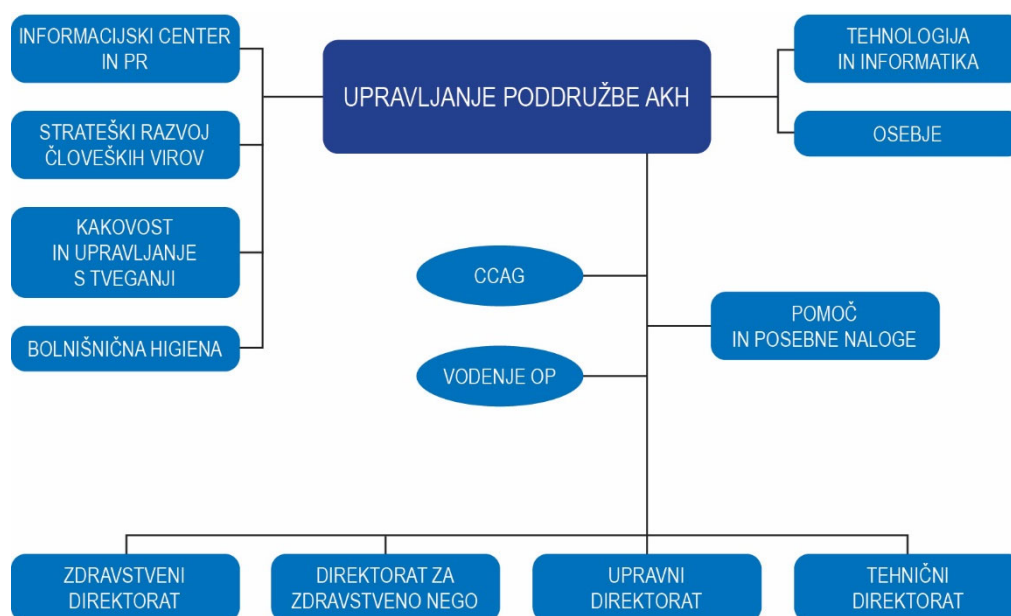
5.2 Organizacija AKH Dunaj

5.2.1 Upravljanje in vodenje AKH Dunaj

Na nivoju upravljanja in vodenja AKH je generalni direktor. Direktor za področje zdravstvene nege oziroma glavna medicinska sestra je sestavni del vodstva AKH. Poslovnih direktorjev v AKH nimajo. Klinike in klinične oddelke vodita predstojnik in glavna medicinska sestra, ki imata formalna dodatna znanja iz managementa. V AKH strokovno in poslovno poročilo pripravijo vsake dve leti. Preko direktorskega informacijskega sistema in priprave sanacijskih ukrepov mesečno spremljajo poslovanje

posameznih organizacijskih enot. Številne podporne procese, kot so področje čiščenja, del tehnično-vzdrževalnih dejavnosti, pralnica, kuhinja, prenašajo na zunanje izvajalce.

Naloge generalnega direktorja pri upravljanju so ambulantna in bolnišnična oskrba, sodelovanje z drugimi zdravstvenimi ustanovami, podpora dunajski medicinski univerzi pri nalogah, ki so ji dodeljene pri raziskovanju in izobraževanju, zagotavljanje celovitega strateškega in operativnega upravljanja AKH, priprava nove oblike operativnega upravljanja z zvezno vlado in Medicinsko univerzo na Dunaju.



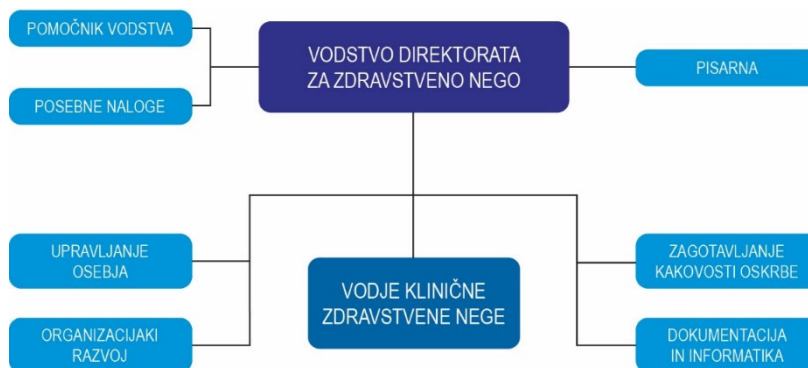
Slika 17: Organigram upravljanja AKH Dunaj

Direkcije dunajske splošne bolnišnice:

- Zdravstveni direktor
- Tehnični direktor
- Upravni direktor
- Vodja zdravstvene nege

Direktor za področje zdravstvene nege oziroma glavna medicinska sestra načrtuje, organizira, vodi in nadzira dejavnost zdravstvene nege. V okviru zdravstvene nege je pristojna za strategijo, vodenje, načrtovanje in razvoj kadrov zdravstvene nege in njihovo organizacijo, vključno s kontrolingom. Sodeluje pri razvoju poslovne strategije AKH in je odgovorna za operativno vodenje organizacije in razvoja kadrov zdravstvene nege.

Sodeluje pri razvoju poslovnih ciljev, načrtovanju letnega plana, investicijah in nadzoru realizacije poslovnega plana AKH. Sodeluje pri oblikovanju strategije kakovosti skupaj z najvišjim vodstvom. Sodeluje z zunanjimi ustanovami in poklicnimi skupinami.



Slika 18: Vodenje zdravstvene nege v AKH

Tehnični direktor je odgovoren za strateški nadzor tehničnega delovanja sistema AKH ter tehnične in ekonomske naloge.

Upravni direktor je odgovoren za nadzor gospodarskih in upravnih služb svojega področja ter skrb za usposabljanje in nadaljnje izobraževanje podrejenega upravnega osebja.

5.2.2 Financiranje

AKH financirata mesto Dunaj ter Medicinska univerza na Dunaju. 6 % prihodkov bolnišnice je iz tržne dejavnosti. Stroški informatike znašajo letno 16,5 mio EUR.

5.2.3 Infrastruktura

AKH so začeli graditi leta 1964, popolnoma pa je bila dograjena leta 1994. Sestavljata jo dva stolpa, in sicer zeleni, kjer deluje kirurško področje, ter rdeči stolp, kjer deluje internistično področje. AKH je hkrati osrednja bolnišnica in sedež klinik Medicinske univerze na Dunaju. V AKH imajo 25 univerzitetnih klinik, 3 klinične inštitute, 62 splošnih ambulant, 351 specialističnih ambulant, 79 kliničnih oddelkov, 15 enot intenzivne terapije III, 17 enot intenzivne nege, 16 dnevnih klinik, paliativni oddelek ter 63 operacijskih dvoran.

Klinike:

- Oddelek za anestezijo, splošno intenzivno medicino in bolečino
- Oddelek za oftalmologijo in optometrijo
- Oddelek za serologijo in transfuzijsko medicino krvnih skupin
- Oddelek za kirurgijo
- Oddelek za dermatologijo
- Oddelek za porodništvo in ginekologijo
- Oddelek za bolezni ušesa, nosu in grla
- Oddelek za medicino II
- Oddelek za medicino III
- Oddelek za pediatrijo in mladostniško medicino
- Oddelek za otroško in mladostniško psihiatrijo
- Oddelek za klinično farmakologijo
- Oddelek za bolnišnično higieno in nadzor nad okužbami
- Oddelek za oralno, maksilarno in obrazno kirurgijo
- Oddelek za nevrokirurgijo
- Oddelek za nevrologijo
- Oddelek za urgentno medicino
- Oddelek za ortopedijo
- Oddelek za fizikalno medicino in rehabilitacijo
- Oddelek za psihiatrijo in psihoterapijo
- Oddelek za psihoanalizo in psihoterapijo
- Oddelek za radiologijo in nuklearno medicino
- Oddelek za radioterapijo
- Oddelek za travmatološko kirurgijo
- Oddelek za urologijo

Klinični inštituti:

- Oddelek za laboratorijsko medicino
- Inštitut za nevrologijo
- Oddelek za patologijo

5.2.4 Struktura postelj

V AKH so imeli v poslovnem letu 2015 2.116 postelj, od tega 1.560 bolniških postelj, 137 postelj v intenzivni terapiji, 137 postelj v enoti za intenzivno nego, 129 postelj v dnevni bolnišnici. Povprečno število postelj na oddelek je znašal od 24 do 28 postelj.

5.2.5 Obseg storitev

V AKH Dunaj je bilo v poslovnem letu 2015 opravljenih 99.000 hospitalizacij. Opravili so 1.112.765 ambulantnih pregledov, 765 transplantacij, povprečna ležalna doba je znašala 5,9 dni. Čakalne dobe za najpogostejše zdravstvene storitve so znašale 175 dni oziroma 1.070 čakajočih na operacijo sive mrežnice, 28 dni oziroma 25 čakajočih na operacijo hrbtenice, 156 dni oziroma 84 čakajočih na operacijo kolka ter 133 dni oziroma 118 čakajočih na operacijo kolena.

5.2.6 Kadri

Število zaposlenih v poslovnem letu 2015 je bilo 8.838. Od tega je bilo 3.256 medicinskih sester, medicinsko-tehničnega osebja je bilo 1.017 (fizioterapevti, radiološki inženirji itd.), sanitetno pomožnega osebja je bilo zaposlenega 335, upravno-administrativnega osebja 1.326, tehnično-vzdrževalnega osebja je bilo 1.248, ostalih pa 403. Izvajalcev zdravstvene nege skupaj je bilo zaposlenih 3.481, zdravnikov pa 1.578.

5.3 Analiza poslovanja UKC Ljubljana in AKH Dunaj

UKCL je v poslovnih letih 2013 in 2018 dosegel negativni poslovni izid. V poslovnem letu 2013 je dosegel negativni poslovni izid v višini 22 milijonov EUR, v poslovnem letu 2018 pa v višini skoraj 22,5 milijonov EUR (UKCL, letno poročilo, 2013 in 2018). AKH Wien je v poslovnem letu 2013 dosegla negativen poslovni izid v višini skoraj 7,7 milijonov EUR (AKH Wien, Annual Report, 2013), v poslovnem letu 2018 pa je dosegla pozitiven poslovni izid v višini skoraj 5,8 milijonov EUR (AKH Wien, Annual Report, 2018).

UKCL je imel v poslovnem letu 2013 celotne prihodke 424.289.400 EUR, celotne odhodke pa 446.289.400 EUR. V poslovnem letu 2018 je imel 527.258.832 EUR celotnih prihodkov ter 549.703.368 EUR celotnih odhodkov. AKH je imel v poslovnem letu 2013 978.379.121 EUR celotnih prihodkov in 986.074.795 EUR celotnih odhodkov. V poslovnem letu 2018 je imel 1.151.125.108 EUR celotnih prihodkov in 1.145.369.467 EUR celotnih odhodkov.

UKCL je imel v poslovnem letu 2013 2.179 postelj, v poslovnem letu 2018 pa 2.150 postelj. AKH je imel v poslovnem letu 2013 2.116 postelj, v poslovnem letu 2018 pa 1.773 postelj. V obeh centrih so v poslovnem letu 2013 opravili slaba 1,2 milijona ambulantnih obiskov. UKCL je imel v obeh letih dobrih 100.000 hospitaliziranih bolnikov, AKH pa v poslovnem letu 2013 103.076, v poslovnem letu 2018 pa 78.734 hospitaliziranih bolnikov. Skupno število zaposlenih je imel UKCL v poslovnem letu 2013 7.747, v poslovnem letu 2018 pa 8.367. AKH je imel v poslovnem letu 2013 9.355 zaposlenih, v poslovnem letu 2018 pa 8.661 zaposlenih. V AKH so prihodki na zaposlenega skoraj podvojeni v primerjavi z UKCL in znašajo v poslovnem letu 2013 104.584 EUR, v poslovnem letu 2018 pa 132.909 EUR na zaposlenega.

Zasedenost posteljnih kapacitet je bila v UKCL nižja, in sicer je v poslovnem letu 2013 dosegla dobrih 67 %, v poslovnem letu 2018 pa dobrih 70 %. V AKH je zasedenost postelj znašala v poslovnem letu 2013 dobrih 83 %, v poslovnem letu 2018 pa dobrih 88 %. Ležalna doba je v UKCL v obeh poslovnih letih znašala 5,5 dni, v AKH pa v poslovnem letu 2013 5,1 dan, v poslovnem letu 2018 pa 7,2 dni.

	UKC Ljubljana		AKH Dunaj	
	2013	2018	2013	2018
Št. postelj	2.179	2.150	2.116	1.773
Amb. obiski skupaj s FD	1.188.119		1.181.245	
EDH, DH	29.408	30.060	37.694	15.403
BOD	556.360	551.926	641.257	569.871
Št. hosp. bolnikov	100.622	100.577	103.076	78.734
Celoten prihodek	424.256.713	527.258.832	978.379.121	1.151.125.108
Celotni odhodki	446.289.400	549.703.368	986.074.795	1.145.369.467
Presežek odhodkov v letu	22.032.688	22.444.536	7.695.674	5.755.641
Poslovni rezultat	-22.032.688	-22.444.536	-7.695.674	+5.755.641
Presežek odhodkov kumulativno	58.501.533	75.910.526	53.470.389	58.133.658
Povpr. št. zaposlenih	7.747	8.367	9.355	8.661
- zdravniki	1.173	1.335	1.557	1.582
- negovalni kader	3.749	4.040	3.217	3.075
- ostalo	2.825	2.992	4.581	4.004
Prihodki na zaposlenega	54.762	63.016	104.584	132.909
Prihodki na hospitalnega bolnika	4.216	5.242	9.492	14.620
Zasedenost postelj	67,39%	70,33%	83,03%	88,06%
Ležalna doba (št. dni)	5,5	5,5	5,1	7,2
Št. hosp. bolnikov na zdravnika	85,8	75,3	66,2	49,8

Tabela 31: Primerjava ključnih kazalnikov UKC Ljubljana in AKH Dunaj

UKC Ljubljana se v uspešnosti in učinkovitosti primerja z odličnimi evropskimi univerzitetnimi kliničnimi bolnišnicami (AKH Dunaj). UKC Ljubljana ima bistveno manj finančnih virov, pa vendarle zagotavlja izvedbo podobnega ali celo večjega programa zdravstvenih storitev.

Na uspešnost uresničevanja ciljev ima UKCL le delni vpliv. Uspešnost realizacije ciljev je odvisna od usklajenosti potreb prebivalstva po zdravstvenih storitvah in razpoložljivih finančnih virov financiranja (ZZZS).

6 Predlogi za izboljšanje

Tretji del magistrske naloge predstavljajo predlogi za izboljšanje poslovanja bolnišnic. Za predpostavke smo uporabili samo javno dostopne vire, po katerih smo opravili analizo podatkov.

Raziskava je omejena, saj je na voljo zelo malo raziskav, znanstvenih člankov ter teoretične literature na temo analize poslovanja slovenskih bolnišnic.

Management lahko na podlagi informacij, ki jih pridobi iz analiz računovodskih izkazov, sprejema ukrepe za izboljšanje poslovanja.

Za izboljšanje poslovanja javnega zavoda je odgovoren direktor, ki ga je imenoval ustanovitelj javnega zavoda, torej vlada Republike Slovenije.

Svet javnega zavoda kot predstavnik ustanovitelja, delavcev zavoda in uporabnikov ima pristojnosti spremljanja izvrševanja programa dela ter določanja finančnega načrta in s tem nadzora nad poslovanjem javnega zavoda.

Nadzor nad delovanjem in finančnim poslovanjem javnih zavodov opravljajo pristojni državni organi. Učinkovit nadzor nad porabo javnih sredstev izvajajo zunanje inštitucije ter notranji revizorji.

»Corporate governance« oziroma korporativno upravljanje opredeljuje razdelitev pravic in odgovornosti med različne deležnike. To so uprava, direktorji, delničarji itd. Korporativno upravljanje nadzoruje poslovanje družbe, določa pravila in postopke za odločanje o zadevah v zvezi z upravljanjem. Zagotavlja strukturo, preko katere se oblikujejo cilji družbe in načini, kako te cilje doseči. Ko govorimo o korporativnem upravljanju, govorimo o upravi in nadzornem svetu ter širšem managementu. Sistem korporativnega upravljanja se navezuje na poslovanje in v primeru, da delovanje managementa ni v skladu z zakonodajo, predpisi, kodeksi upravljanja in smernicami, poslovanje družbe ali zavoda ne bo doseglo ciljev, ki si jih je zastavilo. (Dimitrič 2010)

Po pregledu finančnih poročil slovenskih bolnišnic smo ugotovili, da so slovenske bolnišnice v slabem finančnem stanju. Velik problem predstavlja to, da managerji, ki

vodijo bolnišnice, kljub temu da nimajo ustreznega znanja, sprejemajo odločitve o finančnem tveganju. Poslovno politiko za te odločitve določa Ministrstvo za zdravje. Stroški storitev in materiala se iz leta v leto povečujejo, s tem pa dobički dobaviteljev naraščajo.

Storitve, ki jih bolnišnice opravijo, so plačane toliko, kot je določeno v pogodbi z ZZZS. Seveda pa velikokrat niso plačane vse storitve, ki jih bolnišnice opravijo. Če bi ZZZS plačala vse opravljene storitve, čakalne dobe na preiskave ne bi bile presežene, s tem pa ne bi bilo treba skrajševati čakalnih dob. Cene preiskav naj bodo določene realno, plačano naj bo, ko se naredi in po ekonomski ceni. Problem v povečanju storitev je tudi staranje prebivalstva, saj se s tem povečuje potreba po zdravstvenih storitvah. Ker so bila v preteklosti vlaganja države v medicinsko opremo premajhna, se to še danes pozna na iztrošenosti in starosti opreme. Razvoj medicine in kadrovska razpoložljivost sta dodatno povzročila finančni primanjkljaj zdravstvenih ustanov.

Problem investiranja v bolnišnicah je, da mora to odobriti MZ, torej minister za zdravje. Ker se vse določa na MZ, bolnišnice nimajo avtonomije pri odločanju o večjih investicijah in zato ne morejo napredovati, ne smejo več delati, ker nimajo te možnosti. To pripelje do rešitve, da bi se moralo o financiranju zdravstvenih ustanov odločati na krajevni ravni in ne na državni. Torej bi bilo bližje izvajalcem oziroma ustanovam in pacientu oziroma porabnikom storitev.

Epidemija covid-19, ki je v svetu izbruhnila decembra 2019, pri nas pa se je začela marca 2020, je močno vplivala na poslovanje slovenskih bolnišnic. To se je kazalo v povečanju stroškov, ki so prinesli višje stroške dela, dodatne stroške za nabavo zaščitne opreme, respiratorjev itd., ter izpadu realizacije preventivnih zdravstvenih storitev in nenujnih operativnih posegov, ki se v času epidemije niso izvajali. Celotna zdravstvena dejavnost se je usmerila v zaježitev in zdravljenje koronavirusne bolezni. Poslovno leto 2019 je z izgubo zaključilo šest bolnišnic. V nekaterih bolnišnicah se že od leta 2017 borijo z naraščanjem stroškov dela kot posledico zakonskih sprememb, ki pa niso vključeni v prihodke oziroma cene zdravstvenih storitev. Zakonske spremembe so prinesle delovanje urgentnih centrov, napredovanja javnih uslužbencev, sproščanje zaposlovanja, zvišanje plačnih razredov javnih uslužbencev.

V letu 2022, dve leti po izbruhu epidemije covida-19, bolnišnice izboljšujejo svoj finančni položaj. Interventni protikoronski zakoni so omogočili dodatno financiranje javnih zdravstvenih zavodov, kar je vplivalo na pozitivno poslovanje zdravstvenih zavodov. Slovenske bolnišnice so povečale število zaposlenih, izboljšalo se je finančno stanje manjših bolnišnic, povečale pa so se čakalne dobe. Slovenske bolnišnice so v letu 2021 ustvarile 300 milijonov EUR dodatnih prihodkov z dodatnim denarjem, ki so ga prejele za zdravljenje kovidnih pacientov, ter denarjem, ki so ga prejele iz proračuna za programe, ki v času covida niso bili opravljeni. Bolnišnice so bile v času epidemije polne kovidnih pacientov, drugih pacientov pa niso sprejemale, s čimer so pokrile izgube in si nabrale dodatne finančne rezerve.

7 Zaključek

Namen magistrske naloge je bil raziskati poslovanje univerzitetnih kliničnih centrov, splošnih bolnišnic in specialnih bolnišnic ter podati oceno finančnega položaja.

Raziskava je bila osredotočena na primerjavo poslovnih let 2013, to je leto po koncu svetovne gospodarske krize, in 2018, pet let po koncu krize.

Glavna ugotovitev raziskave je, da so v javnih zavodih velik problem podcenjene storitve, saj je višina nepokritih stroškov zelo visoka. Premalo je sredstev za investicije, kar pomeni, da se zavodi zatekajo k najemu potrebne opreme in s tem naraščajo stroški zakupnin. Problem je tudi neplačana realizacija opravljenih storitev, kar prispeva k izgubam. Večje bolnišnice prevzemajo breme manjših regionalnih bolnišnic, ki ne izvajajo vseh programov, s čimer se izgube samo večajo. S tem se povečuje obremenjenost večjih bolnišnic, ki presegajo število bolnikov od zmogljivosti. Vsako leto se zdravi več bolnikov, s tem pa se presegajo predvideni programi dela, kar ima za posledico neplačane opravljene storitve s strani ZZSZ.

Odgovornost obvladovanja financ v javnih zavodih nosi uprava bolnišnic. Velik problem je v tem, da nima ustreznega znanja, saj je njihova izobrazba medicinska in ne računovodska oziroma ekonomska. Kot sklepno ugotovitev lahko postavimo, da je za izboljšanje poslovanja javnih zavodov najprej potreben usposobljen management, ki lahko vodi zavod in ukrepa ob morebitnem negativnem finančnem stanju.

V prihodnjih raziskavah bi bilo treba opraviti primerjave še z drugimi tujimi bolnišnicami, npr. v Švici, kjer razen univerzitetnih kliničnih centrov nimajo drugih državnih zdravstvenih ustanov in državnih zdravstvenih zavarovalnic. Ponašajo se z enim najboljših zdravstvenih sistemov na svetu, tudi čakalnih dob ni ali pa so zanemarljive.

8 Reference

Accounting. (b. l.). Wikipedia. Najdeno na naslovu:

<https://en.wikipedia.org/wiki/Accounting> (skrajšani internetni naslov: <https://en.wikipedia.org>) [datum dostopa 9. 5. 2019].

Balance sheet. (b. l.). Najdeno na naslovu:

<https://www.accountingtools.com/articles/balances-sheet> (skrajšani internetni naslov: <https://accountingtools.com>) [datum dostopa 23. 5. 2022].

Bolnišnica Postojna. (2014). Letno poročilo 2013. Najdeno na naslovu:

<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5779197000> (skrajšani internetni naslov: <http://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 2. 2019].

Bolnišnica Postojna. (2019). Letno poročilo 2018. Najdeno na naslovu:

<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5779197000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].

Bolnišnica Sežana. (2014). Računovodsko poročilo za leto 2013. Najdeno na naslovu:

<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5054940000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 2. 2019].

Bolnišnica Sežana. (2019). Računovodsko poročilo za leto 2018. Najdeno na naslovu:

<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5054940000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].

Bolnišnica Topolšica. (2014). Letno poročilo Bolnišnice Topolšica za leto 2013.

Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5820570000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 16. 2. 2019].

Bolnišnica Topolšica. (2019). Letno poročilo Bolnišnice Topolšica za leto 2018.

Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5820570000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].

Bolnišnica za ginekologijo in porodništvo Kranj. (2014). Letno poročilo za leto 2013.

Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5053820000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 2. 2019].

- Bolnišnica za ginekologijo in porodništvo Kranj. (2019). Letno poročilo za leto 2018. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5053820000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].
- Bukovnik, M., in Mlinarič, B. (2009). Temelji računovodstva. Ljubljana: Zavod IRC.
- Center za zdravljenje bolezni otrok. (2014). Letno poročilo za leto 2013 JZZ Center za zdravljenje bolezni otrok. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5053650000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 27. 3. 2019].
- Center za zdravljenje bolezni otrok. (2019). Letno poročilo za leto 2018 JZZ Center za zdravljenje bolezni otrok. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5053650000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].
- Cerkvenik Škafar, A., in Ferjančič Podbregar, M. (2016). Upravljanje tveganj v slovenskih bolnišnicah. Ljubljana: Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Mariboru.
- Corporate Finance Institute. (2019). Balance Sheet. Najdeno na naslovu: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/balance-sheet/> (skrajšani internetni naslov: <https://corporatefinanceinstitute.com>) [datum dostopa 24. 4. 2019].
- Čander, D. (2016). Računovodska analiza in analiza dejavnikov finančnih tveganj v slovenskem zdravstvenem sistemu (magistrska naloga). Koper: Fakulteta za management.
- Čižman, M. (2016). Opredelitev dejavnosti javne službe in tržne dejavnosti v javnih zavodih. Revija IKS 08-09/2016.
- Dimitrič, I. (2010). O korporativnem upravljanju. Najdeno na naslovu: https://www.zdruzenje-ns.si/uploads/fajli/I._Dimitric_-_Splosno-o-korporativnem-upravljanju.pdf (skrajšani internetni naslov: www.zdruzenje-ns.si) [datum dostopa 8. 1. 2021].
- Finančni slovar. (2009–2018). Bruto domači proizvod – BDP. Najdeno na naslovu: <http://www.financnislovar.com/definicije/bruto-domaci-proizvod.html> (skrajšani internetni naslov: <http://www.financnislovar.com>) [datum dostopa 1. 4. 2019].

- Grom Kenk, K. (2015). Primerjalna analiza slovenskih bolnišnic z vidika uresničevanja nacionalnih usmeritev ministrstva za zdravje za razvoj kakovosti v zdravstvu (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Horvat, T. (2002). Obvezna vsebina letnega poročila. Najdeno na naslovu: <https://www.finance.si/19490> (skrajšani internetni naslov: <https://www.finance.si>) [datum dostopa 1. 4. 2019].
- Igličar, A., in Hočevlar, M. (2011). Računovodstvo za managerje. Ljubljana: GV Založba.
- Informatica Medica Slovenica. Leskošek, B., in Pajntar, M. (2004). Kakovost v zdravstvu. Najdeno na naslovu: <http://ims.mf.uni-lj.si/archive/09%281%29/07.pdf> (skrajšani internetni naslov: <http://ims.mf.uni-lj.si>) [datum dostopa 12. 11. 2020].
- Javni zdravstveni zavod Splošna bolnišnica Murska Sobota. (2014). Letno poročilo za leto 2013 Splošna bolnišnica Murska Sobota. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=1122517000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 16. 2. 2019].
- Javni zdravstveni zavod Splošna bolnišnica Murska Sobota. (2019). Letno poročilo za leto 2018 Splošna bolnišnica Murska Sobota. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=1122517000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].
- Kiauta, M., Poldrugovac, M., Rems, M., Robida, A., in Simčič, B. (2010). Nacionalna strategija kakovost in varnost v zdravstvu (2010–2015). Ministrstvo za zdravje.
- Klinika Golnik. (2014). Letno poročilo Univerzitetne klinike za pljučne bolezni in alergijo Golnik za leto 2013. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=1190997000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 2. 2019].
- Klinika Golnik. (2019). Letno poročilo Univerzitetne klinike za pljučne bolezni in alergijo Golnik za leto 2018. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=1190997000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].
- Koželj, S., in Dolinšek, T. (2012). Poslovno računovodstvo. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.

- Ministrstvo za zdravje. (2020). Gradivo za delovanje predstavnikov ustanovitelja v svetih javnih zdravstvenih zavodov, katerih ustanovitelj je Republika Slovenija. Najdeno na naslovu:
<https://www.gov.si/assets/ministrstva/MZ/DOKUMENTI/JZZ/Poslovanje-JZZ/Gradivo-za-delovanje-predstavnikov-ustanoviteljev-v-svetih-javnih-zdravstvenih-zavodov.pdf> (skrajšani internetni naslov: <https://www.gov.si>) [datum dostopa 20. 10. 2020].
- Ministrstvo za zdravje. (2020). Izvajalci zdravstvene dejavnosti. Najdeno na naslovu:
<http://gov.si teme/izvajanje-zdravstvene-dejavnosti/> (skrajšani internetni naslov: <https://www.gov.si>) [datum dostopa 13. 7. 2020].
- Ministrstvo za zdravje. (2019). Javni zavodi – bolnišnice. Najdeno na naslovu:
http://www.gov.si/si/pogoste_vsebine_za_javnost/strokovne_institucije_in publikacije/javni_zavodi_bolnisnice/ (skrajšani internetni naslov: <https://www.gov.si>) [datum dostopa 20. 3. 2019].
- Ministrstvo za zdravje. Kakovost in varnost v zdravstvu, gradivo za strokovni izpit za poklice po srednješolskem izobraževanju. Najdeno na naslovu:
<https://www.gov.si/assets/ministrstva/MZ/DOKUMENTI/Storitve/Strokovni-izpit/Kakovost-in-varnost-v-zdravstvu-V.-stopnja.pdf> (skrajšani internetni naslov: <https://www.gov.si>) [datum dostopa 12. 11. 2020].
- Ministrstvo za zdravje. Kakovost zdravstvenega varstva. Najdeno na naslovu:
<https://www.gov.si teme/kakovost-zdravstvenega-varstva/> (skrajšani internetni naslov: <https://www.gov.si>) [datum dostopa 9. 11. 2020].
- Ministrstvo za zdravje. (2014). Poročilo o poslovanju javnih zdravstvenih zavodov in JAZMP v letu 2013. Najdeno na naslovu:
https://www.gov.si/assets/ministrstva/MZ/DOKUMENTI/JZZ/Poslovanje-JZZ/Analiza-poslovanja/Porocilo-o-poslovanju-JZZ_2013.pdf (skrajšani internetni naslov: <https://www.gov.si>) [datum dostopa 3. 10. 2020].
- Ministrstvo za zdravje. (2019). Poročilo o poslovanju javnih zdravstvenih zavodov in JAZMP v letu 2018. Najdeno na naslovu:
https://www.gov.si/assets/ministrstva/MZ/DOKUMENTI/JZZ/Poslovanje-JZZ/Analiza-poslovanja/Porocilo-o-poslovanju-JZZ_2018.pdf (skrajšani internetni naslov: <https://www.gov.si>) [datum dostopa 3. 10. 2019].

- Mohor, M. (2018). Zakaj je letno poročilo pomemben odraz vašega podjetja? Najdeno na naslovu: <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/zakaj-je-letno-porocilo-pomemben-odraz-vasega-podjetja> (skrajšani internetni naslov: <https://mladipodjetnik.si>) [datum dostopa 1. 4. 2019].
- Onkološki inštitut Ljubljana. (2014). Letno poročilo Onkološkega inštituta Ljubljana za leto 2013. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5055733000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 2. 2019].
- Onkološki inštitut Ljubljana. (2019). Letno poročilo Onkološkega inštituta Ljubljana za leto 2018. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5055733000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].
- Ortopedska bolnišnica Valdoltra. (2014). Letno poročilo za leto 2013. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5053765000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 2. 2019].
- Ortopedska bolnišnica Valdoltra. (2019). Letno poročilo za leto 2018. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5053765000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].
- Petrovčič, M. (b. l.) Kakovost v zdravstveni negi, Zdravstvena zakonodaja in kakovost v Zdravstvu. Najdeno na naslovu: http://www.odraslih.com/uporabnik/file/KZN%20zdr_zakonodaja%20in%20kakovost%202013.pdf (skrajšani internetni naslov: <http://www.odraslih.com>) [datum dostopa 12. 11. 2020].
- Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov. Uradni list RS, št. 46/03. (2003) Najdeno na naslovu: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV4805> (skrajšani internetni naslov: <http://www.pisrs.si>) [datum dostopa 27. 10. 2020].
- Prevolnik Rupel, V., Simčič, B., in Turk, E. (2014) Terminološki slovar izrazov v sistemu zdravstvenega varstva. Ljubljana: Republika Slovenija, Ministrstvo za zdravje.

- Psihiatrična bolnišnica Begunje. (2014). Letno poročilo 2013. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5054818000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 27. 3. 2019].
- Psihiatrična bolnišnica Begunje. (2019). Letno poročilo 2018. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5054818000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].
- Psihiatrična bolnišnica Idrija. (2014). Poslovno poročilo 2013. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5053668000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 2. 2019].
- Psihiatrična bolnišnica Idrija. (2019). Poslovno poročilo 2018. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5053668000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].
- Psihiatrična bolnišnica Ormož. (2014). Letno poročilo za leto 2013. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5054788000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 27. 3. 2019].
- Psihiatrična bolnišnica Ormož. (2019). Letno poročilo za leto 2018. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5054788000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].
- Psihiatrična bolnišnica Vojnik. (2014). Letno poročilo za leto 2013. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5685800000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 2. 2019].
- Psihiatrična bolnišnica Vojnik. (2019). Letno poročilo za leto 2018. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5685800000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].
- Psihiatrična klinika Ljubljana. (2014). Letno poročilo Psihiatrične klinike Ljubljana za leto 2013. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=1191004000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 16. 2. 2019].

- Psihiatrična klinika Ljubljana. (2019). Letno poročilo Psihiatrične klinike Ljubljana za leto 2018. Najdeno na naslovu:
<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=1191004000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].
- Robnik, L. (2008). Finančno računovodstvo. Ljubljana: Zavod IRC.
- Saunders, M., Lewis, P., in Thornhill, A. (2009). Research methods for business students fifth edition. Harlow: FT Prentice Hall.
- Splošna bolnišnica Brežice. (2014). Letno poročilo za leto 2013 za JZZ Splošno bolnišnico Brežice. Najdeno na naslovu:
<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5105323000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 2. 2019].
- Splošna bolnišnica Brežice. (2019). Letno poročilo za leto 2018 za JZZ Splošnobolnišnico Brežice. Najdeno na naslovu:
<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5105323000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].
- Splošna bolnišnica Celje. (2014). Letno poročilo za leto 2013 Splošna bolnišnica Celje. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5064716000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 2. 2019].
- Splošna bolnišnica Celje. (2019). Letno poročilo za leto 2018 Splošna bolnišnica Celje. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5064716000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].
- Splošna bolnišnica dr. Franca Derganca Nova Gorica. (2014). Letno poročilo za leto 2013. Najdeno na naslovu:
<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5055695000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 2. 2019].
- Splošna bolnišnica dr. Franca Derganca Nova Gorica. (2019). Letno poročilo za leto 2018. Najdeno na naslovu:
<https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5055695000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].

- Splošna bolnišnica dr. Jožeta Potrča Ptuj. (2014). Letno poročilo za leto 2013. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5054796000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 2. 2019].
- Splošna bolnišnica dr. Jožeta Potrča Ptuj. (2019). Letno poročilo za leto 2018. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5054796000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].
- Splošna bolnišnica Izola. (2014). Letno poročilo za leto 2013 JZZ Splošna bolnišnica Izola. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=1399632000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 2. 2019].
- Splošna bolnišnica Izola. (2019). Letno poročilo za leto 2018 JZZ Splošna bolnišnica Izola. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=1399632000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].
- Splošna bolnišnica Jesenice. (2014). Letno poročilo za leto 2013. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5053692000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 2. 2019].
- Splošna bolnišnica Jesenice. (2019). Letno poročilo za leto 2018. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5053692000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].
- Splošna bolnišnica Murska Sobota. (2018). Statut javnega zdravstvenega zavoda Splošna bolnišnica Murska Sobota. Murska Sobota: Splošna bolnišnica Murska Sobota.
- Splošna bolnišnica Novo mesto. (2014). Letno poročilo 2013. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5054621000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 2. 2019].
- Splošna bolnišnica Novo mesto. (2019). Letno poročilo 2018. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5054621000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].

- Splošna bolnišnica Slovenj Gradec. (2014). Letno poročilo za leto 2013 JZZ Splošna bolnišnica Slovenj Gradec. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5054958000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 2. 2019].
- Splošna bolnišnica Slovenj Gradec. (2019). Letno poročilo za leto 2018 JZZ Splošna bolnišnica Slovenj Gradec. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5054958000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].
- Splošna bolnišnica Trbovlje. (2015). Domov. Najdeno na naslovu: <http://www.sb-trbovlje.si/> [datum dostopa 20. 3. 2019].
- Splošna bolnišnica Trbovlje. (2014). Letno poročilo 2013. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5055121000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 16. 2. 2019].
- Splošna bolnišnica Trbovlje. (2019). Letno poročilo 2018. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5055121000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].
- Statistični urad Republike Slovenije. (2019). Bruto domači proizvod, stopnja realne rasti (%). Najdeno na naslovu: https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/20_Ekonomsko/20_Ekonomsko_03_nacionalni_racuni_05_03019_BDP_letni/0301910S.px/table/tableViewLayout2/ (skrajšani internetni naslov: <https://www.stat.si/>) [datum dostopa 23. 3. 2020].
- Stice, E. K., Stice, J. D., in Skousen, K. F. (2008). Intermediate Accounting. ZDA: Cengage Learning.
- Turk, U. (2011). Temeljne računovodske informacije. Ljubljana: GZS, Center za poslovno usposabljanje.
- Univerzitetni klinični center Ljubljana. (2014). Letno poročilo 2013. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5057272000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 2. 2019].
- Univerzitetni klinični center Ljubljana. (2018). Letno poročilo 2017. Najdeno na naslovu: https://www.kclj.si/dokumenti/LETNO_POROCILO_2017_web.pdf (skrajšani internetni naslov: www.kclj.si) [datum dostopa 13. 2. 2019].

- Univerzitetni klinični center Ljubljana. (2019). Letno poročilo 2018. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5057272000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].
- Univerzitetni klinični center Ljubljana. (2020). Primerjava AKH Dunaj – UKC Ljubljana, Dominika Oroszy. Strateška konferenca UKCL Bled, junij 2020.
- Univerzitetni klinični center. (b. l.). Wikipedia. Najdeno na naslovu: https://sl.wikipedia.org/wiki/Univerzitetni_klini%C4%8Dni_center_Ljubljana (skrajšani internetni naslov: <https://sl.wikipedia.org>) [datum dostopa 24. 3. 2020].
- Univerzitetni klinični center Maribor. (2014). Letno poročilo 2013. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5054150000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 2. 2019].
- Univerzitetni klinični center Maribor. (2019). Letno poročilo 2018. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5054150000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].
- Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije. (2014). Letno poročilo za leto 2013 JZZ URI – Soča. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5053919000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 2. 2019].
- Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije. (2019). Letno poročilo za leto 2018 JZZ URI – Soča. Najdeno na naslovu: <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5053919000> (skrajšani internetni naslov: <https://www.ajpes.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].
- Uprava Republike Slovenije za javna plačila. (2020). Register proračunskih uporabnikov. Najdeno na naslovu: <https://www.gov.si/teme/register-proracunskih-uporabnikov/> (skrajšani internetni naslov: <https://gov.si>) [datum dostopa 2. 11. 2020].
- Vienna General Hospital. (2014). Annual Report 2013. Najdeno na naslovu: <https://www.akhwien.at/default.aspx?pid=2815> (skrajšani internetni naslov: www.akhwien.at) AKH_AnnualReport_2013.pdf [datum dostopa 27. 4. 2020].

- Vienna General Hospital. (2019). Annual Report 2018. Najdeno na naslovu:
<https://www.akhwien.at/default.aspx?pid=2815> (skrajšani internetni naslov:
www.akhwien.at) AKH_AnnualReport_2018.pdf [datum dostopa 27. 4. 2020].
- Vienna General Hospital. (2020). Leitungsgremien. Najdeno na naslovu:
<https://www.akhwien.at/default.aspx?pid=22503> (skrajšani internetni naslov:
www.akhwien.at) [datum dostopa 27. 4. 2020]
- Voda, P. (2013). Pravne podlage financiranja javnih zavodov – na primeru Splošne bolnišnice Ptuj (diplomsko delo). Ptuj: Univerza v Mariboru.
- Zakon o gospodarskih družbah. Uradni list RS, št. 42/06. ZGD. Najdeno na naslovu:
<https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina?urlurid=20061799> (skrajšani internetni naslov: <https://www.uradni-list.si>) [datum dostopa 24. 3. 2020].
- Zakon o interventnih ukrepih za zagotovitev finančne stabilnosti javnih zdravstvenih zavodov. Uradni list RS, št. 54/2017. ZIUFSZZ. Najdeno na naslovu:
<https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2017-01-2433> (skrajšani internetni naslov: <https://www.uradni-list.si>) [datum dostopa 30. 8. 2020].
- Zakon o javnih financah. Uradni list RS, št. 11/11. ZJF. (2011) Najdeno na naslovu:
<http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO1227> (skrajšani internetni naslov: <http://pisrs.si>) [datum dostopa 27. 10. 2020].
- Zakon o zavodih. Uradni list RS št. 12/91. ZZ. Najdeno na naslovu:
<http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO10> (skrajšani internetni naslov: www.pisrs.si) [datum dostopa 13. 4. 2019].
- Zakon o zdravstveni dejavnosti. Uradni list RS št. 23/2005. ZZDej. (2005) Najdeno na naslovu: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO214> (skrajšani internetni naslov: www.pisrs.si) [datum dostopa 13. 4. 2019].
- Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju. Uradni list RS, št. 72/06. ZZVZZ. (2006). Najdeno na naslovu:
<http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO213> (skrajšani internetni naslov: <http://pisrs.si>) [datum dostopa 27. 10. 2020].

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. Zdravstveno zavarovanje. (2010). Najdeno na naslovu:

https://www.ess.gov.si/tujci/vstop_in_prebivanje_v_sloveniji/socialna_varnost/zdravstveno_zavarovanje (skrajšani internetni naslov: <https://www.ess.gov.si>) [datum dostopa 16. 7. 2020].

Združenje nadzornikov Slovenije. (2015). O korporativnem upravljanju. Najdeno na naslovu: https://www.zdruzenje-ns.si/uploads/fajli/I._Dimitric_-_Splosno-o-korporativnem-upravljanju.pdf (skrajšan internetni naslov: www.zdruzenje-ns.si) [datum dostopa 8. 1. 2021].

Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije. (2013). Slovenski računovodski standardi. Najdeno na naslovu:

<https://www.zvezarfr.si/zakonodaja/predpisi/slovenski-racunovodski-standardi> (skrajšani internetni naslov: <https://www.zvezarfr.si>) [datum dostopa 13. 4. 2019].

Zver, E. (2003). Poslovanje in finančni viri javnih zavodov v letih 2001 in 2002. Ljubljana: UMAR.

Žižmond, E. (1998). Kako nastane pisno delo. Maribor: Univerza v Mariboru.

Priloge: Tabele

Priloga 1: Kazalniki poslovne učinkovitosti 2013

Javni zavod	Kazalnik gospodar- nosti	Delež amortiza. sredstev v pogodbah ZZZS	Delež porabljenih amortiza. sredstev	Stopnja odpisanosti opreme	Dnevi vezave zalog materiala	Koeficient plačilne sposobnosti	Koeficient zapadlih obveznosti	Kazalnik zadolženosti	Pokrivanje kratkoročnih obveznosti z gibljivimi sredstvi
UKC Ljubljana	0,95	3,10	82,51	0,75	33,75	3,10	2,80	0,37	0,56
UKC Maribor	0,98	3,78	67,99	0,87	46,34	1,50	1,03	0,28	1,00
SB Brežice	0,98	3,45	223,24	0,85	16,31	1,60	2,19	0,48	0,47
SB Celje	0,97	4,51	69,34	0,79	30,63	1,00	0,00	0,25	0,89
SB Nova Gorica	0,96	4,08	17,63	0,88	66,76	1,50	1,07	0,41	1,08
SB Ptuj	0,91	4,23	94,42	0,89	26,27	2,22	3,89	0,63	0,27
SB Izola	0,94	5,66	128,33	0,87	14,31	3,00	5,11	0,73	0,28
SB Jesenice	0,96	4,85	134,70	0,79	42,57	3,40	2,17	0,93	0,34
SB Murska Sobota	0,98	4,96	65,00	0,81	32,55	4,22	3,04	0,41	0,47
SB Novo mesto	0,98	4,59	106,52	0,84	65,53	2,19	2,40	0,35	0,47
SB Slovenj Gradec	0,97	4,11	126,43	0,73	22,47	1,93	2,55	0,36	0,70
SB Trbovlje	0,99	5,32	65,67	0,84	15,36	1,00	0,00	0,53	1,35
Bol. Topolšica	0,95	4,84	102,86	0,90	11,17	3,98	7,15	0,66	0,23
Bol. Sežana	1,02	3,26	100,00	0,70	10,88	2,50	1,09	0,25	0,66
BGP Kranj	0,96	3,41	100,00	0,79	36,32	1,00	0,21	0,46	0,62
Bol. Postojna	1,04	3,76	65,01	0,85	28,49	1,00	0,00	0,11	5,48
CZBO Stična	1,01	4,19	100,00	0,86	3,72	1,66	0,91	0,21	0,52
PB Begunje	1,00	3,59	89,40	0,84	25,54	1,00	0,00	0,17	1,62
PB Idrija	0,96	3,71	143,50	0,83	32,33	1,00	0,00	0,14	3,58
PB Ormož	1,00	4,28	11,39	0,93	22,56	1,00	0,00	0,20	3,87
PB Vojnik	0,93	3,99	643,39	0,86	3,44	0,93	0,00	0,13	3,23
OB Valdoltra	0,94	5,05	83,35	0,84	16,79	1,00	0,03	0,19	2,27
OI Ljubljana	1,01	5,30	85,17	0,83	11,84	0,95	0,00	0,12	1,35
Klinika Golnik	1,01	4,23	188,90	0,85	21,53	0,97	0,00	0,28	1,20
UPK Ljubljana	1,01	3,63	34,35	0,91	16,38	1,00	0,00	0,14	2,72
SOČA	1,00	4,09	45,98	0,83	59,85	1,00	0,00	0,17	1,34

Tabela 10: Kazalniki poslovne učinkovitosti 2013.

V tabeli je prikazanih devet kazalnikov poslovne učinkovitosti za poslovno leto 2013, in sicer: kazalnik gospodarnosti, delež amortizacijskih sredstev v pogodbah ZZZS, delež porabljenih amortizacijskih sredstev, stopnja odpisanosti opreme, dnevi vezave zalog materiala, koeficient plačilne sposobnosti, koeficient zapadlih obveznosti, kazalnik zadolženosti in pokrivanje kratkoročnih obveznosti z gibljivimi sredstvi.

(Vir: Poročilo o poslovanju javnih zdravstvenih zavodov in JAZMP v letu 2013, Ministrstvo za zdravje)

Priloga 2: Kazalniki poslovne učinkovitosti 2018

Javni zavod	Kazalnik gospodar- nosti	Delež amortiz. sredstev v pogodbah ZZZS	Delež porabljenih amortiz. sredstev	Stopnja odpisanosti opreme	Dnevi vezave zalog materiala	Koeficient plačilne sposobnosti	Koeficient zapadlih obveznosti	Kazalnik zadolženosti	Pokrivanje kratkoročnih obveznosti z gibljivimi sredstvi
UKC Ljubljana	0,96	3,56	76,31	0,85	29,38	1,79	1,59	0,36	0,53
UKC Maribor	0,99	4,08	80,57	0,88	38,92	1,00	0,00	0,24	1,09
SB Brežice	1,01	4,14	60,09	0,85	10,77	1,60	1,92	0,44	0,38
SB Celje	0,97	5,38	101,36	0,81	41,73	1,07	0,14	0,29	0,61
SB Nova Gorica	0,90	4,91	40,99	0,88	38,51	2,45	4,55	0,75	0,35
SB Ptuj	0,98	7,25	83,01	0,84	41,23	2,11	2,03	0,62	0,44
SB Izola	1,00	8,19	95,27	0,70	34,18	1,00	0,00	0,24	1,20
SB Jesenice	1,01	5,84	86,21	0,79	36,01	1,04	0,27	0,33	0,91
SB Murska Sobota	0,98	5,81	56,41	0,82	34,16	2,45	2,58	0,51	0,28
SB Novo mesto	1,01	6,04	46,45	0,86	6,52	1,00	0,00	0,26	0,84
SB Slovenj Gradec	0,99	4,67	89,28	0,67	28,66	1,00	0,00	0,15	0,71
SB Trbovlje	0,99	6,86	55,75	0,89	47,55	1,00	0,00	0,28	1,08
Bol. Topolšica	0,99	5,28	64,48	0,83	10,62	2,42	3,29	0,66	0,13
Bol. Sežana	1,03	3,13	100,00	0,77	12,37	1,00	0,00	0,32	1,01
BGP Kranj	0,85	4,60	86,88	0,92	34,93	8,00	2,97	1,49	0,20
Bol. Postojna	0,97	3,56	33,45	0,92	33,93	1,00	0,00	0,15	4,72
CZBO Stična	1,00	4,16	79,48	0,72	37,27	2,49	0,01	0,22	0,41
PB Begunje	1,02	3,82	0,00	0,91	13,16	0,97	0,00	0,10	3,31
PB Idrija	0,97	3,97	72,60	0,86	19,07	1,00	0,00	0,09	5,45
PB Ormož	1,00	4,23	32,97	0,94	20,96	1,00	0,00	0,16	6,03
PB Vojnik	0,99	4,49	100,19	0,85	16,64	0,98	0,00	0,09	2,91
OB Valdoltra	1,01	5,57	72,98	0,75	15,87	1,00	0,00	0,26	1,03
OI Ljubljana	1,01	7,38	75,26	0,80	11,02	0,87	0,00	0,16	2,09
Klinika Golnik	1,01	4,24	206,09	0,81	24,98	1,01	0,00	0,23	1,31
UPK Ljubljana	1,05	4,16	13,46	0,84	16,06	1,00	0,06	0,09	5,24
SOČA	1,02	3,79	100,00	0,86	36,10	1,00	0,00	0,21	1,76

Tabela 11: Kazalniki poslovne učinkovitosti 2018.

*V tabeli je prikazanih devet kazalnikov poslovne učinkovitosti za poslovno leto 2018, in sicer: kazalnik gospodar-
nosti, delež amortizacijskih sredstev v pogodbah ZZZS, delež
porabljenih amortizacijskih sredstev, stopnja odpisanosti opreme, dnevi vezave zalog
materiala, koeficient plačilne sposobnosti, koeficient zapadlih obveznosti, kazalnik
zadolženosti in pokrivanje kratkoročnih obveznosti z gibljivimi sredstvi.*

*(Vir: Poročilo o poslovanju javnih zdravstvenih zavodov in JAZMP v letu 2018,
Ministrstvo za zdravje)*

Priloga 3: Celotni prihodki v poslovnih letih 2013 in 2018

JAVNI ZAVOD	Celotni prihodki 2013	Celotni prihodki 2018	Razlika v EUR
UKC Ljubljana	424.256.712	527.258.832	103.002.120
UKC Maribor	165.361.822	212.452.721	47.090.899
SB Brežice	14.253.078	17.475.919	3.222.841
SB Celje	86.714.089	107.083.950	20.369.861
SB Nova Gorica	38.578.934	48.423.433	9.844.499
SB Ptuj	21.650.791	27.261.393	5.610.602
SB Izola	37.261.962	52.960.888	15.698.926
SB Jesenice	30.796.047	37.623.778	6.827.731
SB Murska Sobota	43.045.235	54.017.519	10.972.284
SB Novo mesto	48.855.349	64.603.414	15.748.065
SB Slovenj Gradec	37.623.274	46.560.340	8.937.066
SB Trbovlje	14.811.097	17.493.851	2.682.754
Bolnišnica Topolšica	9.361.570	11.267.242	1.905.672
Bolnišnica Sežana	6.830.313	8.058.316	1.228.003
BGP Kranj	5.776.452	5.689.696	-86.756
Bolnišnica Postojna	6.784.301	6.501.995	-282.306
CZBO Stična	1.730.266	2.194.113	463.847
PB Begunje	6.303.988	7.321.014	1.017.026
PB Idrija	7.693.086	8.533.475	840.389
PB Ormož	5.715.575	6.196.020	480.445
PB Vojnik	5.556.688	6.689.839	1.133.151
OB Valdoltra	20.451.319	25.970.777	5.519.458
OI Ljubljana	87.414.065	120.156.853	32.742.788
Klinika Golnik	24.306.933	29.353.502	5.046.569
UPK Ljubljana	23.317.508	27.393.619	4.076.111
SOČA	22.939.052	27.376.451	4.437.399
SKUPAJ	1.197.389.506	1.505.918.950	308.529.444

Tabela 1: Celotni prihodki v poslovnih letih 2013 in 2018.

V tabeli so prikazani celotni prihodki javnih zavodov v poslovnih letih 2013 in 2018 ter razlika v celotnih prihodkih za posamezni javni zavod.

Priloga 4: Celotni prihodki v poslovnem letu 2013

JAVNI ZAVOD	Prihodki od poslovanja	Finančni prihodki	Drugi prihodki	Prevrednotovalni poslovni prihodki
	2013	2013	2013	2013
UKC Ljubljana	423.779.423	25.670	304.025	147.594
UKC Maribor	164.847.804	4.739	174.147	335.132
SB Brežice	14.247.260	4.483	1.026	309
SB Celje	86.523.119	16.053	27.704	147.213
SB Nova Gorica	38.312.664	6.573	207.282	52.415
SB Ptuj	21.614.629	361	35.801	0
SB Izola	36.914.377	698	336.998	9.889
SB Jesenice	30.762.846	1.470	9.961	21.770
SB Murska Sobota	42.794.103	32.475	216.592	2.065
SB Novo mesto	48.726.266	6.638	94.720	27.725
SB Slovenj Gradec	37.042.072	2.362	575.931	2.909
SB Trbovlje	14.475.598	2.441	333.058	0
Bolnišnica Topolšica	9.162.172	1.787	197.611	0
Bolnišnica Sežana	6.808.830	44	5.510	15.929
BGP Kranj	5.700.681	813	13.247	61.711
Bolnišnica Postojna	6.663.658	14.719	105.924	0
CZBO Stična	1.642.521	10	87.556	179
PB Begunje	6.279.165	1.284	21.182	2.357
PB Idrija	7.624.990	27.526	40.570	0
PB Ormož	5.684.065	20.166	165	11.179
PB Vojnik	5.539.587	11.517	5.584	0
OB Valdoltra	20.354.952	18.352	77.506	509
OI Ljubljana	87.270.196	2.461	71.048	70.360
Klinika Golnik	23.924.624	9.773	369.627	2.909
UPK Ljubljana	23.215.643	80.013	21.852	0
SOČA	22.887.255	1.848	48.916	1.033
SKUPAJ	1.192.798.500	294.276	3.383.543	913.187

Tabela 2: Celotni prihodki v poslovnem letu 2013.

V tabeli so prikazani prihodki od poslovanja, finančni prihodki, drugi prihodki in prevrednotovalni poslovni prihodki za posamezni javni zavod v poslovnem letu 2013.

Priloga 5: Celotni prihodki v poslovnem letu 2018

JAVNI ZAVOD	Prihodki od poslovanja	Finančni prihodki	Drugi prihodki	Prevrednotovalni poslovni prihodki
	2018	2018	2018	2018
UKC Ljubljana	526.525.308	34.567	252.247	446.710
UKC Maribor	211.835.048	11.606	526.616	79.451
SB Brežice	17.429.219	1.742	44.800	158
SB Celje	106.941.110	15.801	36.227	90.812
SB Nova Gorica	48.251.307	4.300	132.772	35.054
SB Ptuj	27.156.345	5	105.043	0
SB Izola	52.522.423	11	412.495	25.959
SB Jesenice	37.592.913	756	22.758	7.351
SB Murska Sobota	53.797.089	15.001	187.597	17.832
SB Novo mesto	64.495.341	26.940	75.767	5.366
SB Slovenj Gradec	45.936.653	2.613	591.940	29.134
SB Trbovlje	17.360.165	3.701	129.185	800
Bolnišnica Topolšica	11.201.238	1.801	64.203	0
Bolnišnica Sežana	8.011.472	0	14.164	32.680
BGP Kranj	5.686.673	426	2.494	103
Bolnišnica Postojna	6.446.014	27	55.183	771
CZBO Stična	2.183.271	10.842	0	0
PB Begunje	7.308.860	1.731	10.278	145
PB Idrija	8.530.270	6	3.126	73
PB Ormož	6.181.426	525	400	13.669
PB Vojnik	6.688.632	0	1.207	0
OB Valdoltra	25.709.353	3.529	153.955	103.940
OI Ljubljana	120.148.263	7.471	1.119	0
Klinika Golnik	29.042.751	3.164	286.677	20.910
UPK Ljubljana	27.383.265	302	9.996	56
SOČA	27.365.702	267	4.379	6.103
SKUPAJ	1.501.730.111	147.134	3.124.628	917.077

Tabela 3: Celotni prihodki v poslovnem letu 2018.

V tabeli so prikazani prihodki od poslovanja, finančni prihodki, drugi prihodki in prevrednotovalni poslovni prihodki za posamezni javni zavod v poslovnem letu 2018.

Priloga 6: Celotni odhodki v poslovnih letih 2013 in 2018

JAVNI ZAVOD	Celotni odhodki	Celotni odhodki	Razlika
	2013	2018	V EUR
UKC Ljubljana	446.289.400	549.703.368	103.413.968
UKC Maribor	168.671.924	215.230.679	46.558.755
SB Brežice	14.496.999	17.315.525	2.818.526
SB Celje	88.956.569	110.632.496	21.675.927
SB Nova Gorica	40.353.749	54.097.720	13.743.971
SB Ptuj	23.788.604	27.812.423	4.023.819
SB Izola	39.617.728	52.841.728	13.224.000
SB Jesenice	32.054.472	37.440.688	5.386.216
SB Murska Sobota	43.799.147	55.014.762	11.215.615
SB Novo mesto	49.938.866	64.209.117	14.270.251
SB Slovenj Gradec	38.789.200	47.074.366	8.285.166
SB Trbovlje	14.920.658	17.663.733	2.743.075
Bolnišnica Topolšica	9.875.535	11.401.836	1.526.301
Bolnišnica Sežana	6.717.001	7.801.374	1.084.373
BGP Kranj	6.009.193	6.698.299	689.106
Bolnišnica Postojna	6.522.996	6.725.096	202.100
CZBO Stična	1.719.988	2.191.290	471.302
PB Begunje	6.294.896	7.205.025	910.129
PB Idrija	8.016.208	8.764.221	748.013
PB Ormož	5.697.813	6.195.459	497.646
PB Vojnik	5.972.226	6.746.003	773.777
OB Valdoltra	21.826.657	25.822.430	3.995.773
OI Ljubljana	86.921.156	119.225.710	32.304.554
Klinika Golnik	23.955.951	29.217.837	5.261.886
UPK Ljubljana	23.180.731	25.977.982	2.797.251
SOČA	22.892.282	26.763.110	3.870.828
SKUPAJ	1.237.279.949	1.539.772.277	302.492.328

Tabela 4: Celotni odhodki v poslovnih letih 2013 in 2018.

V tabeli so prikazani celotni odhodki javnih zavodov v poslovnih letih 2013 in 2018 ter razlika v celotnih odhodkih za posamezni javni zavod.

Priloga 7: Glavni stroški v poslovnih letih 2013 in 2018

JAVNI ZAVOD	Stroški blaga, materiala in storitev 2013	Stroški blaga, materiala in storitev 2018	Stroški dela 2013	Stroški dela 2018	Amortizacija 2013	Amortizacija 2018
UKC Ljubljana	202.509.446	259.414.010	228.040.466	269.045.191	13.958.667	18.175.507
UKC Maribor	73.605.433	98.222.586	88.931.500	108.249.156	4.897.649	7.682.114
SB Brežice	5.541.600	5.719.144	8.350.000	10.798.119	554.608	504.849
SB Celje	32.745.421	41.584.515	50.864.250	63.421.905	4.498.460	5.142.235
SB Nova Gorica	13.713.870	21.189.262	24.645.632	30.114.755	1.562.144	1.464.586
SB Ptuj	8.960.075	10.494.992	13.190.538	16.334.015	831.065	858.432
SB Izola	14.553.404	22.548.473	22.576.246	27.867.191	1.813.447	2.157.104
SB Jesenice	11.625.852	13.654.033	18.934.412	22.168.182	1.378.387	1.347.901
SB Murska Sobota	17.793.154	20.197.982	26.254.331	32.077.361	1.986.851	2.093.836
SB Novo mesto	17.282.968	24.383.039	30.193.952	36.844.282	2.059.200	2.825.974
SB Slovenj Gradec	15.828.040	19.089.559	21.232.899	25.621.802	1.457.863	2.041.146
SB Trbovlje	6.059.340	6.884.160	8.242.689	9.992.768	472.851	678.827
Bolnišnica Topolšica	3.310.221	3.801.919	6.099.632	6.967.538	294.492	482.669
Bolnišnica Sežana	2.742.888	2.842.660	3.615.980	4.613.515	196.910	235.484
BGP Kranj	2.246.813	2.284.204	3.541.101	4.198.645	184.495	183.377
Bolnišnica Postojna	2.981.519	2.877.878	3.283.040	3.581.769	234.038	231.491
CZBO Stična	399.363	522.019	1.241.035	1.581.742	68.377	79.709
PB Begunje	1.208.841	1.869.443	4.743.260	5.033.345	208.610	189.679
PB Idrija	1.928.493	1.972.257	5.644.487	6.422.110	366.255	321.696
PB Ormož	1.200.385	1.175.461	4.306.184	4.809.202	159.367	185.573
PB Vojnik	1.148.601	1.118.448	4.572.847	5.316.776	191.288	247.325
OB Valdoltra	11.012.594	12.600.414	9.668.572	11.742.289	1.002.362	1.384.149
OI Ljubljana	50.802.941	70.316.809	31.388.287	37.831.671	4.384.587	7.280.625
Klinika Golnik	9.238.402	13.094.149	12.688.512	14.085.121	1.533.445	1.794.745
UPK Ljubljana	5.389.567	7.399.233	16.572.390	17.472.656	924.694	977.156
SOČA	8.039.242	9.003.283	13.847.218	16.596.280	686.811	919.440
SKUPAJ	521.868.473	674.259.932	662.669.460	792.787.386	45.906.923	59.485.629

Tabela 5: Glavni stroški v poslovnih letih 2013 in 2018.

V tabeli so prikazani glavni stroški javnih zavodov, in sicer stroški blaga, materiala in storitev, stroški dela in amortizacija za poslovni leti 2013 in 2018.

Priloga 8: Ostali odhodki v poslovnih letih 2013 in 2018

JAVNI ZAVOD	Drugi stroški 2013	Drugi stroški 2018	Finančni odhodki 2013	Finančni odhodki 2018	Drugi odhodki 2013	Drugi odhodki 2018	Prevrednotovalni posl. odhodki 2013	Prevrednotovalni posl. odhodki 2018	Rezervacije 2013	Rezervacije 2018
UKC Ljubljana	610.752	652.442	1.064.866	970.422	87.621	425.806	17.582	1.019.990	0	0
UKC Maribor	466.352	651.071	398.171	35.770	26.281	28.447	346.538	361.535	0	0
SB Brežice	40.980	133.969	30	253	4.332	155.113	5.449	4.078	0	0
SB Celje	228.480	190.799	269.380	12.768	52.334	88.160	298.244	192.114	0	0
SB Nova Gorica	103.619	243.632	193.328	174.465	13.980	438.014	121.176	473.006	0	0
SB Ptuj	72.986	74.803	193.194	22.693	540.746	1.264	0	26.224	0	0
SB Izola	81.677	76.341	314.666	40.047	278.288	42.997	0	109.575	0	0
SB Jesenice	37.000	121.205	61.732	80.269	6.184	36.348	10.905	32.750	0	0
SB Murska Sobota	352.210	393.392	343.611	127.003	34.262	8.900	34.728	116.288	0	0
SB Novo mesto	54.887	68.945	316.405	18.442	14.051	5.812	17.403	62.623	0	0
SB Slovenj Gradec	91.934	127.116	116.884	23.323	24.244	22.129	37.336	149.291	0	0
SB Trbovlje	115.529	73.775	0	217	7.835	14.501	22.414	19.485	0	0
Bolnišnica Topolšica	35.864	42.306	126.482	69.304	8.373	4.444	471	33.656	0	0
Bolnišnica Sežana	44.002	77.016	109.319	25.867	971	2.650	6.931	4.182	0	0
BGP Kranj	15.004	11.714	19.298	4.287	2.405	14.187	77	885	0	0
Bolnišnica Postojna	8.672	24.850	14.130	23	1.597	3.221	0	5.864	0	0
CZBO Stična	4.570	6.742	6.643	740	0	18	0	320	0	0
PB Begunje	105.655	112.275	51	12	2.004	2	26.475	269	0	0
PB Idrija	68.579	22.538	14	30	72	498	8.308	25.092	0	0
PB Ormož	21.633	19.148	0	0	800	1.720	9.444	4.355	0	0
PB Vojnik	12.069	48.621	45.628	0	1.793	500	0	14.333	0	0
OB Valdoltra	78.658	87.628	59.010	408	50	250	5.411	7.292	0	0
OI Ljubljana	332.895	503.144	817	989	2.089	16.241	9.540	89.983	0	3.186.248
Klinika Golnik	67.351	123.308	24	148	390	2.268	427.827	118.098	0	0
UPK Ljubljana	96.953	99.685	126.003	5.336	1.155	6.944	69.969	16.672	0	0
SOČA	209.742	213.262	68.934	9.369	7.166	1.530	33.169	19.946	0	0
SKUPAJ	3.358.053	4.199.727	3.848.620	1.622.185	1.119.023	1.321.964	1.509.397	2.907.906	0	3.186.248

Tabela 6: Ostali odhodki v poslovnih letih 2013 in 2018.

V tabeli so prikazani drugi stroški, finančni odhodki, drugi odhodki, prevrednotovalni poslovni odhodki in rezervacije za javne zavode za poslovni leti 2013 in 2018.

Priloga 9: Število zaposlenih v poslovnih letih 2013 in 2018

JAVNI ZAVOD	2013	2018	RAZLIKA
UKC Ljubljana	7.483	8.147	664
UKC Maribor	2.987	3.348	361
SB Brežice	286	342	56
SB Celje	1.731	1.977	246
SB Nova Gorica	865	1.005	140
SB Ptuj	464	526	62
SB Izola	715	851	136
SB Jesenice	621	684	63
SB Murska Sobota	910	1.044	134
SB Novo mesto	1.060	1.178	118
SB Slovenj Gradec	713	817	104
SB Trbovlje	284	323	39
Bolnišnica Topolšica	227	234	7
Bolnišnica Sežana	133	154	21
BGP Kranj	119	130	11
Bolnišnica Postojna	99	101	2
CZBO Stična	45	56	11
PB Begunje	174	164	-10
PB Idrija	200	207	7
PB Ormož	152	156	4
PB Vojnik	153	169	16
OB Valdoltra	301	356	55
OI Ljubljana	960	1.122	162
Klinika Golnik	454	472	18
UPK Ljubljana	543	560	17
SOČA	497	577	80
SKUPAJ	22.176	24.700	2.524

Tabela 7: Povprečno število zaposlenih v poslovnih letih 2013 in 2018.

V tabeli je prikazano povprečno število zaposlenih v vseh 26 javnih zavodih za poslovni leti 2013 in 2018 ter razlika v številu zaposlenih v teh dveh letih.

Priloga 10: Poslovni izidi bolnišnic v poslovnem letu 2013

JAVNI ZAVOD	PRESEŽEK PRIHODKOV oziroma ODHODKOV v EUR	% PRESEŽKA oziroma PRIMANJKLJAJA PRIHODKOV
UKC Ljubljana	-22.032.688	5,19 %
UKC Maribor	-3.310.102	2,00 %
SB Brežice	-243.921	1,71 %
SB Celje	-2.242.480	2,59 %
SB Nova Gorica	-1.774.815	4,60 %
SB Ptuj	-2.137.813	9,87 %
SB Izola	-2.355.766	6,32 %
SB Jesenice	-1.258.425	4,09 %
SB Murska Sobota	-753.912	1,75 %
SB Novo mesto	-1.083.517	2,22 %
SB Slovenj Gradec	-1.165.926	3,10 %
SB Trbovlje	-109.561	0,74 %
PB Idrija	-323.122	4,20 %
Bolnišnica Topolšica	-513.965	5,49 %
Bolnišnica Sežana	113.312	1,66 %
BGP Kranj	-232.741	4,03 %
Bolnišnica Postojna	261.305	3,85 %
CZBO Stična	10.278	0,59 %
PB Begunje	9.092	0,14 %
PB Idrija	-323.122	4,20 %
PB Ormož	17.762	0,31 %
PB Vojnik	-415.538	7,48 %
OB Valdoltra	-1.375.338	6,72 %
OI Ljubljana	492.909	0,56 %
Klinika Golnik	350.982	1,44 %
UPK Ljubljana	136.777	0,59 %
SOČA	46.770	0,20 %
SKUPAJ	-39.890.443	3,33 %

Tabela 8: Poslovni izidi bolnišnic v poslovnem letu 2013.

V tabeli so presežki prihodkov oziroma odhodkov javnih zavodov in % presežka oziroma primanjkljaja prihodkov javnih zavodov v poslovnem letu 2013.

(Vir: AJPES)

Priloga 11: Poslovni izidi bolnišnic v poslovnem letu 2018

JAVNI ZAVOD	PRESEŽEK PRIHODKOV oziroma ODHODKOV v EUR	% PRESEŽKA oziroma PRIMANJKLJAJA PRIHODKOV
UKC Ljubljana	-22.444.536	4,26 %
UKC Maribor	-2.777.958	1,31 %
SB Brežice	160.394	0,92 %
SB Celje	-3.548.546	3,31 %
SB Nova Gorica	-5.674.287	11,72 %
SB Ptuj	-551.030	2,02 %
SB Izola	119.160	0,22 %
SB Jesenice	183.090	0,49 %
SB Murska Sobota	-997.243	1,85 %
SB Novo mesto	394.297	0,61 %
SB Slovenj Gradec	-514.026	1,10 %
SB Trbovlje	-169.882	0,97 %
PB Idrija	-230.746	2,70%
Bolnišnica Topolšica	-134.594	1,19 %
Bolnišnica Sežana	256.942	3,19 %
BGP Kranj	-1.008.603	17,73 %
Bolnišnica Postojna	-223.101	3,43 %
CZBO Stična	2.823	0,13 %
PB Begunje	115.989	1,58 %
PB Idrija	-230.746	2,70 %
PB Ormož	561	0,01 %
PB Vojnik	-56.164	0,84 %
OB Valdoltra	148.347	0,57 %
OI Ljubljana	931.143	0,77 %
Klinika Golnik	135.665	0,46 %
UPK Ljubljana	1.415.637	5,17 %
SOČA	613.341	2,24 %
SKUPAJ	-33.853.327	2,25 %

Tabela 9: Poslovni izidi bolnišnic v poslovnem letu 2018.

V tabeli so presežki prihodkov oziroma odhodkov javnih zavodov in % presežka oziroma primanjkljaja prihodkov javnih zavodov v poslovnem letu 2018.

(Vir: AJPES)

Povzetek

Osnovni namen magistrske naloge je bila analiza poslovanja vseh 26 slovenskih bolnišnic, torej obeh kliničnih centrov, desetih splošnih bolnišnic in ostalih specialnih bolnišnic, kamor sodijo psihiatrične bolnišnice, bolnišnice za ginekologijo in porodništvo, klinika za pljučne bolezni in alergijo, rehabilitacijski inštitut, ortopedska bolnišnica in onkološki inštitut, v poslovnem letu 2013, to je leto po koncu svetovne gospodarske krize, in v poslovnem letu 2018, pet let po koncu krize. Po pregledu in analizi računovodskih izkazov, ki smo jih opravili s pomočjo deskriptivne metode, smo pridobili podatke o finančnih stanjih slovenskih bolnišnic. Ugotovili smo, da so slovenske bolnišnice v slabem finančnem stanju, saj so v nenehnih izgubah.

Primerjali smo tudi dve največji terciarni ustanovi v Sloveniji in Avstriji, UKC Ljubljana in AKH Dunaj, ki sta tako v uspešnosti kot učinkovitosti med seboj primerljivi.

Prišli smo do odgovora na zastavljeno raziskovalno vprašanje, ki se glasi: »Zakaj so slovenske bolnišnice v nenehnih izgubah?«

Glavna ugotovitev raziskave je bila, da so opravljene zdravstvene storitve, ki jih financira ZZZS, premalo plačane. Razlogi za nenehne izgube so tudi v povečevanju stroškov dela, blaga, materialov in storitev ter stroškov amortizacije. Največji delež odhodkov se kaže v stroških dela, kar lahko povezujemo s povečanjem števila zaposlenih v večini javnih zavodov, torej tudi v bolnišnicah.

Ključne besede: poslovanje, bolnišnice, letno poročilo, prihodki/odhodki, kazalniki

Abstract

Title: Business Analysis of Slovenian Hospitals

The main purpose of the master's thesis was to analyze the operations of all 26 Slovenian hospitals, i.e. both clinical centers, ten general hospitals and other special hospitals, which include psychiatric hospitals, gynecology and obstetrics hospitals, clinic of pulmonary and allergic diseases, rehabilitation institute, orthopedic hospital and institute of oncology, in the fiscal year 2013, which is the year after the end of the global economic crisis and in the fiscal year 2018, five years after the end of the crisis. After reviewing and analyzing the financial statements which we performed using the descriptive method, we obtained data on the financial condition of Slovenian hospitals. We found that Slovenian hospitals are in poor financial condition as they suffer from consistent losses.

We also compared the two largest tertiary medical institutions in Slovenia and Austria, UKC Ljubljana and AKH Vienna, which are comparable in terms of both performance and efficiency.

The research provided an answer to the question: »Why are Slovenian hospitals making a consistent loss?«

The main finding of the research was that the health services provided by the Health Insurance Institute of Slovenia were underpaid. The reason for consistent losses is the increase in costs of labor, goods, materials and services and depreciation costs. The largest share of expenditures is reflected in labor costs, which can be attributed to the increase in the number of employees in most public institutions, therefore also in hospitals.

Key words: business, hospitals, annual report, income/expenses, indicators