

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**PRIMERJAVA POSLOVNE USPEŠNOSTI UKC LJUBLJANA IN
UKC MARIBOR**

Ljubljana, september 2020

DONIKA KADRIJA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Donika Kadrija , študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Primerjava poslovne uspešnosti UKC Ljubljana in UKC Maribor, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Maksom Tajnikarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV OBEH BOLNIŠNIC KOT JAVNIH ZAVODOV.....	2
1.1 Univerzitetni klinični center Ljubljana	2
1.1.1 Vizija	4
1.1.2 Poslanstvo.....	4
1.2 Univerzitetni klinični center Maribor	4
1.2.1 Vizija	6
1.2.2 Poslanstvo.....	6
2 ZGODOVINA BOLNIŠNIC	6
2.1 Univerzitetni klinični center Ljubljana	6
2.2 Univerzitetni klinični center Maribor	7
3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA OBEH BOLNIŠNIC	8
4 VODSTVO IN UPRAVA.....	11
5 ANALIZA DEJAVNOSTI.....	12
5.1 Obseg dejavnosti z vidika uporabnikov	12
5.2 Primerjava obsega dejavnosti z vidika akutnih bolnišničnih obravnav	13
5.3 Celotni prihodki obeh bolnišnic.....	16
6 ANALIZA STROŠKOV DELA IN ZAPOSLENOSTI	19
6.1 Stroški dela	19
6.2 Analiza zaposlenih v obeh bolnišnicah.....	20
7 ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA	24
SKLEP	26
LITERATURA IN VIRI	28

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število zdravljenih pacientov leta 2018 v UKC Ljubljana.....	12
Tabela 2: Število zdravljenih pacientov leta 2018 v UKC Maribor	13
Tabela 3: Struktura bolnikov v akutni bolnišnični obravnavi po dejavnostih v številu primerov in številu uteži za ZZZS vključno s prospektivnimi primeri leta 2018 v UKC Ljubljana.....	13

Tabela 4: Struktura bolnikov v akutni bolnišnični obravnavi po dejavnostih v številu primerov in številu uteži za ZZZS vključno s prospektivnimi primeri leta 2018 v UKC Maribor.....	14
Tabela 5: Število uteži v UKC Maribor pri strukturi primerov, kot ga ima UKC Ljubljana	15
Tabela 6: Število uteži v UKC Maribor pri povprečni vrednosti uteži, kot ga ima UKC Ljubljana.....	16
Tabela 7: Prihodki po vrstah dejavnosti leta 2018 v UKC Ljubljana	17
Tabela 8: Prihodki po vrstah dejavnosti leta 2018 v UKC Maribor.....	17
Tabela 9: Prihodki leta 2018 v UKC Maribor.....	18
Tabela 10: Stroški dela leta 2018 v UKC Ljubljana	19
Tabela 11: Stroški dela leta 2018 v UKC Maribor.....	19
Tabela 12: Struktura in število zaposlenih leta 2018 v UKC Ljubljana.....	20
Tabela 13: Struktura in število zaposlenih leta 2018 v UKC Maribor.....	22
Tabela 14: Izkaz poslovnega izida leta 2018 v UKC Ljubljana.....	25
Tabela 15: Izkaz poslovnega izida leta 2018 v UKC Maribor.....	26

KAZALO SLIK

Slika 1: Satelitska slika UKC Ljubljana.....	3
Slika 2: Zemljevid UKC Maribor.....	5
Slika 3: Organigram UKC Ljubljana	8
Slika 4: Organigram UKC Maribor.....	10

SEZNAM KRATIC

SPP – skupina primerljivih primerov

UKC – Univerzitetni klinični center

ZZZS – Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

UVOD

Univerzitetni klinični center Ljubljana (v nadaljevanju UKC Ljubljana) in Univerzitetni klinični center Maribor (v nadaljevanju UKC Maribor) sta javni zdravstveni ustanovi, ki opravljata zdravstveno dejavnost na sekundarni in terciarni ravni. Ustanoviteljica obeh UKC-jev je Republika Slovenija.

Namen zaključne naloge je predstaviti dva večja zdravstvena zavoda na Slovenskem in njuno delovanje ter primerjati uspešnosti poslovanja ob analizi podatkov računovodskih izkazov. S tem želimo ugotoviti v čem se dva večja zdravstvena zavoda v Sloveniji med seboj razlikujeta. Cilj moje zaključne strokovne naloge je spoznati način delovanja teh dveh zavodov in ugotoviti, kateri od njiju posluje uspešnejše in zakaj. V nalogi bom uporabila različne metode raziskovanja. Na začetku bom uporabila teoretično metodo pri opisovanju delovanja bolnišnic. Poleg te metode pa bom uporabila tudi metodo analize, kjer bom iz podatkov izračunala zahtevane kazalnike, ki so pomembni za ugotovitev uspešnosti poslovanja.

V prvem delu zaključne naloge bom jedrnato predstavila obe bolnišnici, njuno zgodovino in vodenje, nato pa opisala njuno organizacijsko strukturo. Pri vsakem poglavju bom opredelila podobnosti in bistvene razlike med obema UKC-jema. V drugem delu bo podana analiza različnih dejavnikov; ti dejavniki kažejo dejansko sliko uspešnosti poslovanja bolnišnic. Glavna dejavnost obeh UKC-jev je zdravstvena dejavnost, zato se bom v prvi analizi osredotočila na analizo dejavnosti in akutne bolnišnične obravnave. Na podlagi teh rezultatov želimo ugotoviti koliko je obravnavanih primerov, kakšna je zahtevnost le-teh in koliko posamezen UKC pri tem zasluži. Sledila bo analiza stroškov in zaposlenih, pri kateri se bomo osredotočili na stroške dela, ki ju imata bolnišnici zaradi zaposlenih, opredelili pa bomo tudi strukturo in število zaposlenih. Iz prve in druge analize želimo ugotoviti kolikšni so celotni prihodki iz dejavnosti bolnišnic in kolikšni so stroški dela. Nazadnje sledi analiza poslovnega uspeha: podatki bodo prikazali, ali bolnišnici poslujeta z dobičkom ali izgubo ter koliko ima posamezen UKC prihodkov oz. odhodkov na bolnika. V končni točki, torej v sklepu bom predstavila ugotovitve, o tem katera bolnišnica posluje uspešnejše.

1 PREDSTAVITEV OBEH BOLNIŠNIC KOT JAVNIH ZAVODOV

»Zavodi so organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička«(Zakon o zavodih, Uradni list RS, št. 12/91, 1. člen).

UKC Ljubljana in UKC Maribor izvajata zdravstveno dejavnost na sekundarni in terciarni ravni hkrati pa tudi izobraževalno in raziskovalno dejavnost. »Zdravstvena dejavnost na sekundarni ravni obsega specialistično ambulantno in bolnišnično dejavnost. Zdravstvena dejavnost na terciarni ravni obsega opravljanje dejavnosti klinik, kliničnih inštitutov ali kliničnih oddelkov ter drugih pooblaščenih zdravstvenih zavodov. Zdravstvena dejavnost na sekundarni in terciarni ravni obsega tudi dejavnost javnega zdravja in dejavnosti, povezane z javnim zdravjem na področju zdravja, okolja in hrane« (Zakon o zdravstveni dejavnosti, Uradni list RS, št. 23/05, 2. člen). Zdravstveni domovi opravljajo zdravstveno dejavnost na primarni ravni, kar obsega le splošno zdravstveno in lekarniško dejavnost. Kadar zdravljenje ni zadostno v domovih, napotijo bolnike v klinični center, kjer uporabljajo potrebne metode zdravljenja.

Ustanoviteljica UKC Ljubljana in UKC Maribor je Republika Slovenija. Sredstva pridobivata:» (Zakon o zdravstveni dejavnosti, Uradni list RS, št. 23/05, 31. člen)

- iz sredstev ustanovitelja v skladu z aktom o ustanovitvi,
- s plačili za storitve,
- po pogodbi z Zavodom za zdravstveno zavarovanje Slovenije,
- po pogodbi z ministrstvom, pristojnim za zdravje, za naloge, ki se na podlagi zakona financirajo iz republiškega proračuna,
- iz drugih virov na način in pod pogoji, določenimi z zakonom, aktom o ustanovitvi in statutom zavoda«

1.1 Univerzitetni klinični center Ljubljana

UKC Ljubljana je največji zdravstveni zavod v Sloveniji, ki poleg zdravstvene dejavnosti opravlja tudi izobraževalno in raziskovalno dejavnost. Sedež zavoda je na Zaloški cesti 2 v Ljubljani. Zdravstveno dejavnost opravlja za prebivalce ljubljanske regije in drugih regij, kadar je zdravstvena pomoč v zdravstvenih domovih posameznih regij nezadostna (UKC Ljubljana, brez datuma a).

Celotni UKC je sestavljen iz več stavb oz. klinik. Glavna oz. osrednja stavba je tista, kjer je večina klinik in kjer se opravi večina ambulantnih pregledov. V njej so Interna klinika, Kirurška klinika, Nevrološka klinika, Ginekološka klinika, Klinika za nuklearno medicino ter radiologijo in Inštitut za medicinsko rehabilitacijo. Glavna stavba in poliklinika se med seboj povezujeta, zato so v njej nekateri oddelki Interne klinike, Kirurške klinike in

1.1.1 Vizija

»Vizija UKC Ljubljana je biti najbolj kakovostna in varna bolnišnica, zeleno mesto zdravljenja za bolnike, motivirajoče delovno okolje za zaposlene, privlačno mesto izobraževanja zdravstvenih strokovnjakov ter center sodobnih raziskav, ki bo pritegnil in zadržal najboljše raziskovalce« (UKC Ljubljana, brez datuma d).

»Vizija UKC Ljubljana je biti v družbi vodilnih evropskih univerzitetnih kliničnih centrov kar pomeni doseganje mednarodno odličnih izidov zdravljenja, mednarodno odlične kakovosti in varnosti obravnave pacientov, pomembne rezultate na razvojno raziskovalnem področju ter doseganje visoke stopnje zadovoljstva pacientov in drugih odjemalcev storitev UKC Ljubljana« (UKC Ljubljana, brez datuma d).

1.1.2 Poslanstvo

»Poslanstvo UKC Ljubljana kot terciarne bolnišnice je biti vodilna strokovna, pedagoška in znanstvena ustanova slovenskega zdravstva. To vključuje tudi skrb za mednarodno primerljiv in na znanstvenih dokazih temelječ razvoj vseh bolnišničnih specialnosti, ki jih RS potrebuje, uvajanje in izvajanje najzahtevnejših oblik zdravljenja, posredovanje znanja drugim zdravstvenim ustanovam in posameznikom« (UKC Ljubljana, brez datuma d).

»Poslanstvo UKC Ljubljana kot sekundarne bolnišnice je, da za prebivalce svoje regije zagotavlja vse sekundarne bolnišnične storitve z enako dostopnostjo, kot jo uživajo prebivalci drugih regij. Za prebivalce RS izvajanja visoko strokovno, učinkovito, dostopno, kakovostno in varno zdravstveno obravnavo, osredotočeno na paciente, ki zagotavlja boljšo kakovost življenja in zadovoljstvo pacientov« (UKC Ljubljana, brez datuma d).

1.2 Univerzitetni klinični center Maribor

UKC Maribor je eden največjih zdravstvenih zavodov v Sloveniji, ki opravlja zdravstveno dejavnost za mariborsko regijo. Poleg tega omogoča izobraževanja na zdravstveni in nezdravstveni ravni. Sedež zavoda je na Ljubljanski ulici 5 v Mariboru. Storitve nudi predvsem prebivalcem Maribora, Ptuja, Slovenske Bistrice, Lenarta, preostalih krajev severovzhoda Slovenije in Koroške ter tujcem (UKC Maribor, brez datuma a).

Celotni UKC je sestavljen iz štirinajstih stavb. Glavna stavba ima pet vhodov, skozi katere se dostopa do drugih oddelkov. Vhod 1a vodi do oddelka za laboratorijsko diagnostiko, specialističnih ambulant Klinike za kirurgijo in zdravstvenega doma Maribor, vhod 1b vodi do urgentnega centra in radiološkega oddelka, vhod 1c do oddelkov za kirurška obolenja, vodstva bolnišnice in pošte, vhod 1d pa vodi do inštituta za fizikalno in rehabilitacijsko medicino ter centralne lekarne. Stavba 2 je namenjena bolnikom, ki imajo obolenja

notranjih organov, ter zdravljenju kožnih bolezni in spolno prenosljivih bolezni. V stavbi 3 so oddelki za ginekologijo, kadrovski oddelek ter oddelki nabave zdravstvenega materiala in storitev, v stavbi 4 pa je oddelek za porodništvo. Stavba 5 ima tri vhode: tam je otroška kirurgija, klinika za pediatrijo, oddelek za nuklearno medicino in oddelek za patologijo. V stavbi 6 sta oddelek za nalezljive bolezni in vročinska stanja ter enota za obvladovanje bolnišničnih okužb. V stavba 7 so specialistične ambulante Klinike za kirurgijo ter oddelek za znanstveno-raziskovalno delo, laboratorij za medicinsko genetiko, pravni oddelek, oddelek za očne bolezni ter oddelek za otorinolaringologijo, cervikalno in maksilofacialno kirurgijo. V stavbi 8 je oddelek za psihiatrijo, v stavbi 9 pa služba za investicije, oddelek za javna naročila, nabavo opreme ter za prehrano in dietetiko z jedilnico. V stavbi 10 je vodstvo Službe za oskrbo in vzdrževanje, oddelek za biomedicinsko tehniko ter za vzdrževanje objektov in naprav. V stavbi 11 je kotlovnica, stavba 13 je namenjena za vzdrževanje TT, v njej so tudi telefonska centrala in trgovine. Stavba 14 je Inštitut za anatomijo in fiziologijo, v stavbi 15 je oddelek za onkologijo in DORA. Stavba 12 pa je na Ljubljanski ulici 9, v njej so upravno-tehnične službe ter center za kakovost in organizacijo. Razporeditev stavb UKC Maribor je prikazano na sliki 2 (UKC Maribor, brez datuma b).

Slika 2: Zemljevid UKC Maribor



Vir: UKC Maribor (brez datuma b).

Leta 2018 je bilo v UKC Maribor zaposlenih 3.414 ljudi, od tega 623 zdravnikov in 1.706 v zdravstveni negi. Celotni prihodki so bili v omenjenem letu 212.452.721€, poslovni izid pa je bil negativen in sicer – 2.777.985€. V zavodu je 1.311 bolniških postelj, sprejetih je bilo več kot 52.000 bolnikov in opravljenih okoli 400.000 ambulantnih pregledov (UKC Maribor, brez datuma c).

1.2.1 Vizija

»Dejavnost UKC Maribor je usmerjena v doseganje najboljših strokovnih in poslovnih rezultatov med javnimi zdravstvenimi zavodi Slovenije. Prizadevamo si, da bi stalno nudili pacientom in drugim odjemalcem najboljše možne in varne storitve na področju hospitalne in specialistične ambulantne medicinske in negovalne dejavnosti, z vsemi za terciarno ustanovo potrebnimi podpornimi dejavnostmi. Na ta način se vsi zavzemamo za uresničevanje zastavljenih ciljev, strategije in vizije zavoda« (Letno poročilo 2018 UKC Maribor, str. 13).

1.2.2 Poslanstvo

»Zaposleni v UKC Maribor izvajamo celovito, do ljudi prijazno bolnišnično in ambulantno specialistično dejavnost na sekundarni in terciarni ravni za prebivalce Maribora, okolice severovzhodne Slovenije, vse Slovenije in tujine. Hkrati je UKC Maribor učni zavod za vse poklice zdravstvenih in nezdravstvenih delavcev, dodiplomskih in podiplomskih študentov. V največji možni meri se prilagajamo zahtevam okolja, ki je podvrženo velikim pritiskom glede sprememb v neposrednem gospodarskem, socialnem, ekološkem in kulturnem okolju ter spremembam in vplivom širšega okolja Slovenije in Evrope« (Letno poročilo 2018 UKC Maribor, str. 13).

Vizija UKC Ljubljana je doseganje mednarodno odličnih rezultatov, kar je vizija tudi drugih vodilnih evropskih univerzitetnih kliničnih centrov, v UKC Maribor je temeljna vrednota doseganje najboljših rezultatov med zdravstvenimi zavodi v Sloveniji. Skupni cilj obeh UKC-jev je zagotavljati najkakovostnejše in najvarnejše storitve bolnikom in zaposlenim v bolnišnici. Eden izmed ciljev UKC Ljubljana je tudi zagotavljati izobraževanja strokovnjakov in možnost opravljanja raziskav za najboljše raziskovalce.

Poslanstvo obeh UKC-jev je nudenje zdravstvene dejavnosti na sekundarni ravni vsem prebivalcem svoje regije in preostalim regijam v Sloveniji. V UKC Ljubljana je glavno poslanstvo terciarne ravni biti vodilni na področjih zdravstva, znanosti in izobraževanja. Cilj zavoda je tudi dosegati rezultate v zdravstveni dejavnosti, ki se primerjajo z mednarodnimi rezultati. Tako želi zavod dobiti in usvojiti znanje na medicinskem področju ter širiti znanje drugim bolnišnicami. V UKC Maribor je eden izmed ciljev tudi razvijati in prilagajati se spremembam ter novostim okolja v Sloveniji in tujini.

2 ZGODOVINA BOLNIŠNIC

2.1 Univerzitetni klinični center Ljubljana

Začetki ustanavljanja bolnišnic segajo v leto 1786, za kar je zaslužen Jožef II, ki je ustanovil Civilno bolnico v samostanu v Ajdovščini. To bolnišnico so na začetku vodili

bratje iz Trsta. Po letu 1813, ko so Francozi zapustili Ljubljano, pa je vodenje prevzela mestna občina Ajdovščina, leta 1849 pa dežela Kranjska. Zaradi prostorske stiske v bolnišnici, se je leta 1893 začela gradnja Deželne bolnice, sprva je sprejela 5.420 bolnikov, leta 1911 pa že 10.479 bolnikov. Osrednja vlada v Beogradu je prevzela skrb za zdravje in kupila zgradbo za žensko bolnišnico v času obeh vojn. Nato je ljubljanska oblastna samouprava prevzela vodenje bolnišnice: načrtovala je ureditvi in povečanje prostorov, saj je število bolnikov hitro naraščalo. Zaradi potrebe po povečanju bolnišnice se je začela desetletna gradnja osrednje stavbe. Otvoritev je bila 29. novembra 1975. Vlada Republike Slovenije je leta 1966 sprejela sklep, da je klinični center javni zavod. Klinični center je iz zgradbe odstranil Klinični oddelek za pljučne bolezni in alergijo ter Psihiatrično kliniko. Bolnišnica se je leta 2006 preimenovala v Univerzitetni klinični center Ljubljana. Leta 2007 so bile zgrajene Nevrološka klinika, ljubljanska urgencia Diagnostično-terapevtske službe in Pediatrična klinika, prenovljena Klinika za otorinolaringologijo in cervikofacialno kirurgijo, odprt pa je bil tudi heliport na strehi bolnišnice (UKC Ljubljana, brez datuma e).

2.2 Univerzitetni klinični center Maribor

V Mariboru so pravo bolnišnico dobili leta 1799, ko je mestni magistrat dal predlog o ustanovitvi bolnišnice v poslopju mestnega špitala, ki so ga vodili dobrotniki. Na začetku so lahko sprejeli le 24 bolnikov, po preselitvi bolnišnice na novo lokacijo pa je bilo prostora še za dodatnih 26 bolnikov. Kasneje so mestne oblasti kupile Prosenjakovo vilo in v njej ustanovile bolnišnico z večjim številom postelj. Magister kirurgije Feliks Ferik je leta 1972 razdelil bolnišnico na medicinski in kirurški oddelek. Bolnišnica je dobila še številne druge oddelke, kot so infekcijski, ginekološko- porodniški, oddelek za ušesne in očesne bolezni itd.

Razvoj bolnišnice je zaostal zaradi razpada Avstro-Ogrske ter preganjanja oz. ubijanja več zdravnikov v tem času. Po koncu druge svetovne vojne se je bolnišnica spet začela razvijati: ustanovljeni so bili novi oddelki, leta 1964 pa se je začela graditi tudi bolnišnična stolpnica. Postopoma so bili obnovljeni posamezni prostori, npr. oddelek za ginekologijo, za nevrološke bolezni ter za kožne in spolne bolezni. Leta 1998 je bil zgrajen tudi Oddelek za psihologijo. Ključni razvoj je bil ustanovitev oddelka za kardiokirurgije leta 1995, saj je oddelek povezoval še druge medicinske stroke. Ustanovljeni so bili trije oddelki: Klinični oddelek za ginekologijo in perinatologijo, Klinični oddelek za pediatrijo in Klinični oddelek za interno medicino. Oddelki so dobili status klinik, leta 2007 pa je bila bolnišnica preimenovana v Univerzitetni klinični center Maribor. Razvoj bolnišnice je bil pomemben tudi za Medicinsko fakulteto Maribor, saj zavod študentom omogoča opravljanje prakse (UKC Maribor, brez datuma d).

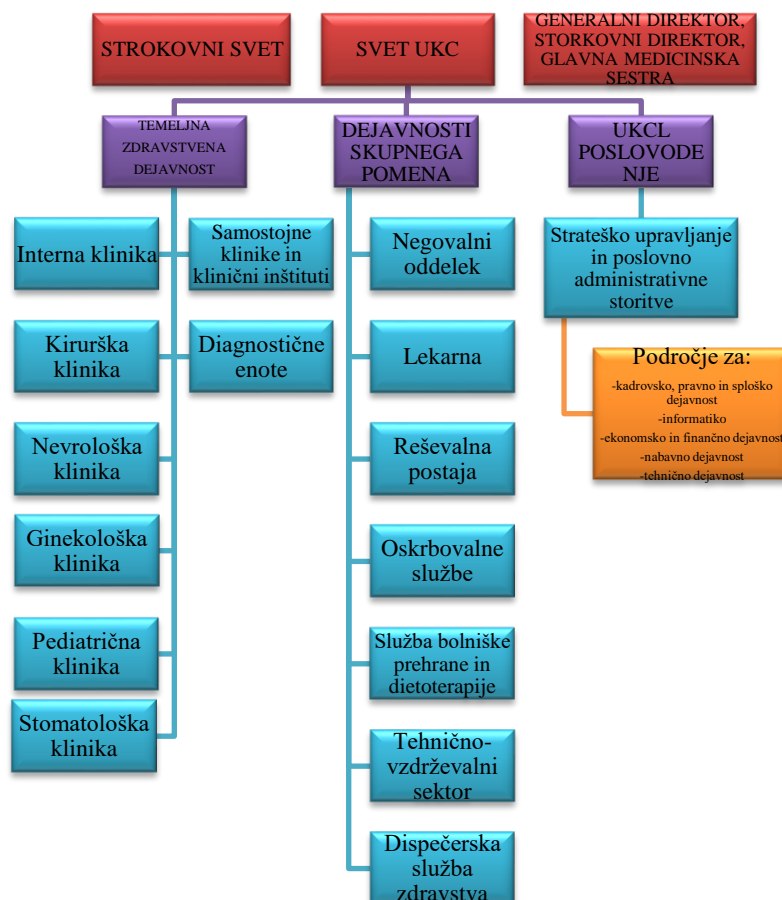
Začetki obeh bolnišnic segajo v drugo polovico 18. stoletja. V Ljubljani je bila bolnišnica ustanovljena leta 1786, v Mariboru pa leta 1799. Bolnišnici sta sprva lahko sprejeli le malo

bolnikov, zato sta bili preseljeni na nove lokacije, graditi so se začeli novi prostori. V Ljubljani so bolnišnico vodili bratje iz samostana, v Mariboru pa dobrotniki. Bolnišnici sta se skozi čas širili in posledično sprejemali vse več bolnikov. Med drugo svetovno vojno je razvoj obeh bolnišnic zastal, zato se gradnja novih prostorov začne šele po drugi svetovni vojni. Postopoma so se razvijali in gradili novi oddelki in klinike. Gradnja osrednje oz. glavne stavbe v Ljubljani se je začela leta 1966, v Mariboru pa z gradnjo glavne oz. kirurške stolpnice leta 1964. Statut javnega zdravstvenega zavoda je UKC Ljubljana dobil leta 1996. Bolnišnica v Ljubljani se je leta 2006 preimenovala v Univerzitetni klinični center Ljubljana, v Mariboru pa se je bolnišnica v Univerzitetni klinični center Maribor preimenovala leta 2007.

3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA OBEH BOLNIŠNIC

UKC Ljubljana je razdeljen na tri glavna področja: temeljna zdravstvena dejavnost, dejavnost skupnega pomena ter strateško upravljanje in poslovno-administrativne storitve (UKC Ljubljana, brez datuma f). Organizacijsko strukturo UKC Ljubljana lahko predstavimo v obliki organigrama, kot prikazuje slika 3.

Slika 3: Organigram UKC Ljubljana



Vir: UKC Ljubljana (brez datuma f).

Temeljna zdravstvena dejavnost se izvaja na klinikah, kliničnih inštitutih in diagnostičnih enotah. V UKC Ljubljana so Interna klinika, Kirurška klinika, Nevrološka klinika, Ginekološka klinika, Pediatrična klinika in Stomatološka klinika, katere vodenje klinik opravlja strokovni in poslovni direktor ter glavna medicinska sestra (Poslovno poročilo 2019 UKC Ljubljana, str. 16).

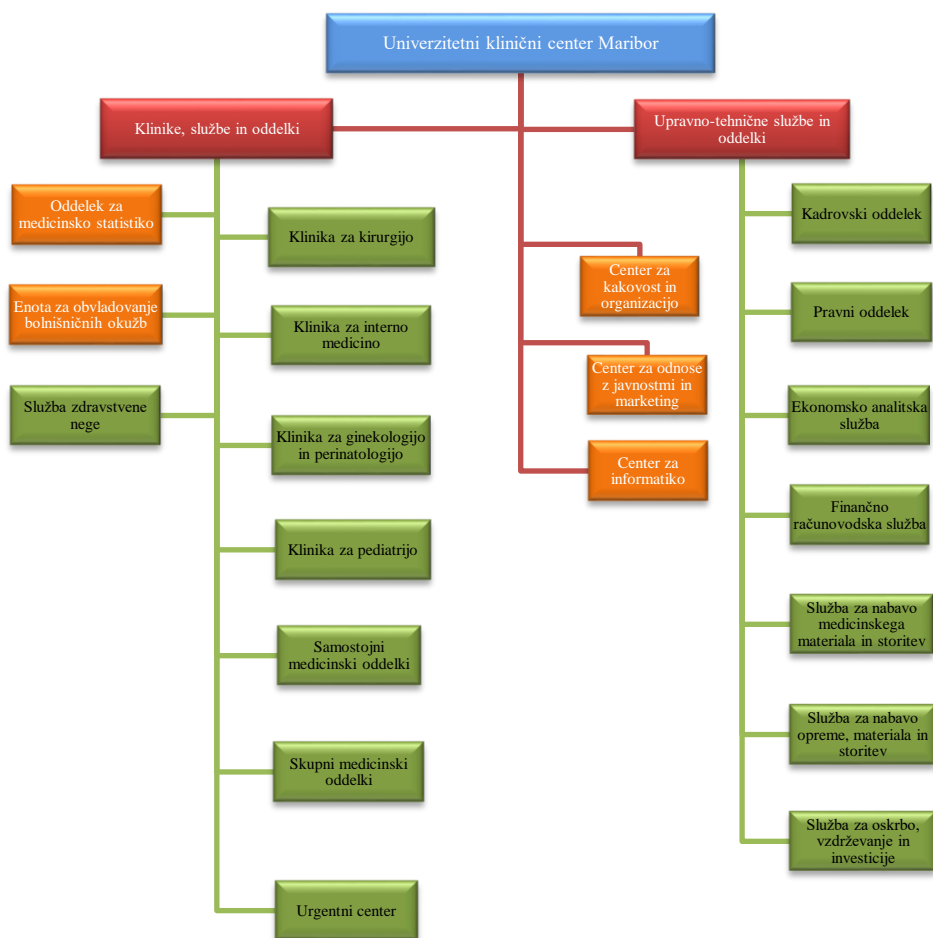
Klinike sestavlja več kliničnih oddelkov, ki jih vodita predstojnik in glavna medicinska sestra. Klinični inštituti in samostojne klinike so Očesna klinika, Ortopedska klinika, Dermatovenerološka klinika, Klinika za infekcijske bolezni in vročinska stanja, Klinika za otorinolaringologijo in cervikofacialno kirurgijo, Klinični inštitut za medicino dela prometa in športa, za genomsko medicino ter Inštitut za medicinsko rehabilitacijo. Vse klinike imajo skupno poslovno vodenje, posamične klinične oddelke pa tako kot klinike vodita predstojnik in glavna medicinska sestra. Med diagnostične enote spadajo Klinika za nuklearno medicino, Klinični inštitut za klinično kemijo in biokemijo ter Klinični inštitut za radiologijo, ki jih vodi predstojnik in imajo skupno poslovno upravljanje (Poslovno poročilo 2019 UKC Ljubljana, str. 16).

Dejavnost skupnega pomena je sestavljena iz več enot: Negovalni oddelek, Reševalna postaja, Lekarna, Oskrbovalne službe, Služba bolniške prehrane in dietoterapije, Tehnično-vzdrževalni sektor in Dispečerska služba zdravstva (Poslovno poročilo 2019 UKC Ljubljana, str. 16).

Strateško upravljanje in poslovno-administrativne storitve so razdeljene na službe na ravni poslovođenja ter področja za kadrovske, pravno in splošno dejavnost, za informatiko, za ekonomsko in finančno dejavnost, za nabavno dejavnost ter za investicije in upravljanje s premoženjem (Poslovno poročilo 2019 UKC Ljubljana, str. 16).

»Zaposleni v UKC Maribor opravljajo dejavnost v štirih klinikah, dveh medicinskih službah, Urgentnem centru, Službi zdravstvene nege ter ostalih službah, ki opravljajo delo upravno-tehničnih dejavnosti« (Letno poročilo 2018 UKC Maribor, str. 7). V UKC Maribor so Klinika za kirurgijo, Klinika za interno medicino, Klinika za ginekologijo in perinatologijo ter Klinika za pediatrijo. Znotraj vsake klinike je več oddelkov in enot. Tudi za UKC Maribor lahko organizacijo predstavimo v obliki organigrama, kot prikazuje slika 4.

Slika 4: Organigram UKC Maribor



Vir: UKC Maribor (brez datuma e).

Upravno- tehnične službe so ekonomsko-analitska, finančno računovodska, služba za nabavo medicinskega materiala in storitve, služba za nabavo opreme, materiala in storitve ter služba za oskrbo, vzdrževanje in investicije. Upravno-tehnični oddelk sestavljata kadroviški in pravni oddelk (Letno poročilo 2018 UKC Maribor).

Dejavnost skupnega pomena ima tri enote Center za kakovost in organizacijo, Center za informatiko in Center za odnose z javnostmi in marketing (Letno poročilo 2018 UKC Maribor).

UKC Ljubljana in UKC Maribor imata funkcijsko organizacijsko strukturo. Nad vsemi oddelki imata pregled le vodstvo in uprava zdravstvenega zavoda, ki sprejemata tudi odločitve. Organizacijske enote v UKC Ljubljana so temeljna zdravstvena dejavnost, dejavnost skupnega pomena in poslovanje zavoda. UKC Maribor ima dve glavni organizacijski enoti, klinike, službe in oddelke ter upravno-tehnične službe in oddelke.

Vsak oddelek v organizacijski enoti ima svojo vodjo, ki je odgovoren za vse funkcije v oddelku. Zaposleni na posameznem oddelku opravljajo več manjših nalog. Iz obeh organigramov je razvidno, da delo poteka na različnih klinikah, oddelkih in službah. Poslovanje obeh UKC-jev temelji na dveh področjih: to so pravni, kadrovski in nabavni oddelek ter ekonomsko-finančna dejavnost.

4 VODSTVO IN UPRAVA

UKC Ljubljana upravlja svet zavoda, ki ima enajst članov. Svet UKC-ja je sestavljen iz šestih predstavnikov ustanoviteljev, treh predstavnikov delavcev, enega predstavnika mesta Ljubljana in enega predstavnika zavarovancev. Njihove naloge so odločanje o imenovanju generalnega in strokovnega direktorja ter glavne medicinske sestre, sprejemanje statotov in splošnih aktov, programov dela, nabave, razvoja in investicij, pregled finančnih poročil, sprejemanje in odobravanje predlogov ali sprememb v kliničnem centru ter opravljanje drugih del, ki so določena z zakoni in akti (UKC Ljubljana, brez datuma g).

»Strokovni svet je kolegijski strokovni organ, ki načrtuje, obravnava in usmerja strokovno dejavnost UKC Ljubljana« (Poslovno poročilo 2019 UKC Ljubljana, str. 18). V strokovnem svetu, ki ga vodi strokovni direktor, je deset članov, in sicer šest članov strokovnih direktorjev klinik (interne, kirurške, nevrološke, stomatološke in ginekološke klinike) ter glavna medicinska sestra (Letno poročilo 2018 UKC Ljubljana, str. 7).

Ožje vodstvo kliničnega centra predstavljajo generalni direktor Janez Poklukar, strokovna direktorica Jadranka Buturović Ponikvar in glavna medicinska sestra Zdenka Mrak. Vodstvo sestavljajo tudi pomočniki generalnega direktorja, strokovne direktorice in glavne medicinske sestre, ki so zadolženi za različne naloge (UKC Ljubljana, brez datuma h).

UKC Maribor podobno kot UKC Ljubljana upravlja svet zavoda, ki ima enako število članov. Razdeljen je na šest ustanoviteljev, trije so predstavniki iz bolnišnice, eden je iz Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije in eden iz Mestne občine Maribor.

Strokovni svet v Mariboru ima enega člana manj kot v Ljubljani in sicer devet. Strokovni svet predstavljajo strokovni direktor, vodja Klinike za kirurgijo, vodja Klinike za interno medicino, vodja Klinike za ginekologijo in perinatologijo, vodja Klinike za pediatrijo, predstojnik Urgentnega centra, predstojnik Oddelka za onkologijo ter dva člana drugih medicinskih področij, ki jih imenuje strokovni direktor (Finančni načrt 2019 UKC Maribor, str. 3).

Vodstvo zavoda vodi in delo organizira direktor prof. dr. Vojko Flis, ki je odgovoren za opravljanje dela po zakonih ter predstavlja svet zavoda. Strokovni direktor izr. prof. dr. Matjaž Vogrin je pooblaščen za vodenje dela v bolnišnici in je odgovoren za razvoj

bolnišnice in sodelovanje z drugimi bolnišnicami. Direktor UKC Maribor ima pri vodenju tudi pomočnike za posamezna področja (Letno poročilo 2018 UKC Maribor, str. 9).

Vodstvo in uprava obeh UKC-jev sta enaka: oba imata svet UKC, strokovni svet in ožje vodstvo. Število in sestava članov sveta sta v obeh UKC-jih popolnoma ista, strokovni svet v Mariboru pa ima enega člana manj kot v Ljubljani. Strokovni svet v Ljubljani ima strokovnega direktorja, šest strokovnih direktorjev klinik ter glavno medicinsko sestro. V Mariboru imajo strokovnega direktorja, štiri vodje klinik, dva predstojnika ter dva člana drugih medicinskih področij. Vodenje obeh zdravstvenih zavodov prevzemata generalni direktor in strokovni direktor. V Ljubljani imajo še glavno medicinsko sestro in pomočnike drugih področij, v Mariboru pa le pomočnike.

5 ANALIZA DEJAVNOSTI

5.1 Obseg dejavnosti z vidika uporabnikov

Ne glede na to, kako merimo število uporabnikov, to je bolnikov, ki so se zdravili v bolnišnici, je UKC Ljubljana bistveno večja bolnišnica od UKC Maribor. Pri tem lahko število uporabnikov merimo z vidika števila bolnikov, ki jim zdravljenje plača Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju ZZZS), in števila bolnikov, ki so samoplačniki. Število uporabnikov lahko merimo tudi pomočjo uteži, kadar je plačilo izvedeno glede na skupino primerljivih primerov (v nadaljevanju SPP).

V tabeli 1 je prikazano število zdravljenih pacientov leta 2018 v UKC Ljubljana. Iz podatkov ugotovimo, da je bilo v tem letu v zavodu 117.721 ZZZS bolnikov, od tega je bilo akutno bolnišnično obravnavanih 98.131 bolnikov, samoplačnikov pa je bilo 1.023. V tabeli 2 je prikazano število zdravljenih pacientov leta 2018 v UKC Maribor. To je manjši zdravstveni zavod kot UKC Ljubljana, zato je bilo tam opravljenih manj akutnih bolnišničnih pregledov, in sicer 46.674 ZZZS bolnikov, 1.020 bolnikov pa je bilo samoplačnikov.

Tabela 1: Število zdravljenih pacientov leta 2018 v UKC Ljubljana

	2018
ZZZS BOLNIKI	117.721
Akutna bolnišnična obravnava (SPP bolniki)	98.131
Število uteži	180.217
Povprečna utež na SPP bolnika	1,84
Bolniki - ostali plačniki	1.023

Vir: UKC Ljubljana (2018).

Tabela 2: Število zdravljenih pacientov leta 2018 v UKC Maribor

	2018
ZZZS BOLNIKI	47.694
Akutna bolnišnična obravnava (SPP bolniki)	46.674
Število uteži	78.610,78
Povprečna utež na SPP bolnika	1,68
Bolniki - ostali plačniki	1.020

Vir: UKC Maribor (2018).

SPP je sistem, v katerem so bolniki razvrščeni v skupine, glede na podobne diagnoze. Primeri v posamezni skupini imajo tudi podobne stroške, ki jih izrazimo z utežjo. Zahtevnejši primeri imajo višje stroške in višjo utež, manj zahtevni primeri pa imajo nižje stroške in nižjo utež. V UKC Ljubljana je bilo leta 2018 180.217 uteži, povprečna utež na SPP bolnika pa je bila 1,84. V UKC Maribor so imeli 78.610,78 uteži, povprečna utež na SPP bolnika pa je bila 1,68. Ti podatki kažejo, da imajo v UKC Ljubljana primere z višjimi stroški kot v UKC Maribor.

5.2 Primerjava obsega dejavnosti z vidika akutnih bolnišničnih obravnav

Da bi lahko ocenila vpliv strukture bolnikov pri akutnih bolnišničnih obravnavah, ki so plačane preko sistema SPP, sem najprej za obe bolnišnici izračunala strukture števila uteži v odstotkih in povprečne vrednosti uteži po posameznih obravnavah znotraj bolnišnice.

Tabela 3: Struktura bolnikov v akutni bolnišnični obravnavi po dejavnostih v številu primerov in številu uteži za ZZZS vključno s prospektivnimi primeri leta 2018 v UKC Ljubljana

DEJAVNOST	2018			
	Število primerov	Strukturni delež (v %)	Število uteži	Povprečna vrednost uteži
Internistika	20.102	20,49	43.979	2,19
Kirurgija	25.306	25,79	64.811	2,56
Nevrologija	4.263	4,34	10.949	2,57
Ginekologija	15.757	16,06	18.304	1,16
Pedrija	13.026	13,27	12.806	0,99
Dermatologija	1.596	1,63	1.043	0,65
Infektologija	6.680	6,81	10.382	1,55
Okulistika	2.516	2,56	2.118	0,84
Ortopedija	4.100	4,18	10.743	2,62
Otorinolaringologija	3.859	3,93	3.869	1,00
Nuklearna medicina	423	0,43	428	1,01

se nadaljuje

Tabela 4: Struktura bolnikov v akutni bolnišnični obravnavi po dejavnostih v številu primerov in številu uteži za ZZZS vključno s prospektivnimi primeri leta 2018 v UKC Ljubljana (nad.)

DEJAVNOST	2018			
	Število primerov	Strukturni delež (v %)	Število uteži	Povprečna vrednost uteži
Nuklearna medicina	423	0,43	428	1,01
Radiologija	503	0,51	785	1,56
Rezervirano za prospektivne na netipičnih enotah	0	0,00	0	0,00
SKUPAJ	98.131	100	180.217	1,84

Vir: UKC Ljubljana (2018).

Tabela 5: Struktura bolnikov v akutni bolnišnični obravnavi po dejavnostih v številu primerov in številu uteži za ZZZS vključno s prospektivnimi primeri leta 2018 v UKC Maribor

DEJAVNOST	2018			
	Število primerov	Strukturni delež (v%)	Število uteži	Povprečna vrednost uteži
Internistika	12.175	26,09	24.068,19	1,98
Kirurgija	11.273	24,15	26.956	2,39
Nevrologija	1.557	3,34	3.333,99	2,14
Ginekologija in porodništvo	7.017	15,03	6.886,73	0,98
Pedriatrija	3.480	7,46	3.690,96	1,06
Dermatologija	735	1,57	552,91	0,75
Infektologija	1.435	3,07	2.425,67	1,69
Okulistika	1.754	3,76	1.096,56	0,62
Ortopedija	2.238	4,79	6.043	2,70
Otorinolaringologija, cervikalna in maksilofacialna kirurgija	2.374	5,09	2.506,98	1,06
Onkologija	1.124	2,41	1.049,48	0,93
SKUPAJ	46.674	100	78.610,78	1,68

Vir: UKC Maribor (2018).

Na prihodke bolnišnic vpliva število uteži, saj se prihodek, plačan iz sistema SPP, plačuje po uteži, ki ima enotno ceno za vse vrste zdravstvenih primerov. Na prihodek posamezne bolnišnice tako lahko vplivata struktura različnih obravnav oz. primerov in utež, ki je

bolnišnici pripisana za posamezno obravnavo. Tako lahko bolnišnica poveča svoj prihodek iz tega sklada tako, da poveča delež obravnjav, ki so zahtevnejše, in da pri posamezni obravnavi (skupini) pridobi višjo utež.

Najprej sem ocenila spremembe števila uteži v UKC Maribor, če bi ta bolnišnica imela strukturo primerov, kot jo ima UKC Ljubljana. Tako sem najprej skupno število primerov v UKC Maribor (46.674) razdelila po primerih z upoštevanjem strukture v UKC Ljubljana. Tako prilagojeno število primerov v UKC Maribor sem pomnožila z utežmi, ki jih dosega UKC Maribor ter izračunala skupno število uteži v UKC Maribor. Kot vidimo iz tabele 5, se je število uteži v Mariboru povečalo, kar pomeni, da UKC Maribor izvaja manj zahtevne primere v primerjavi z UKC Ljubljana.

Tabela 6: Število uteži v UKC Maribor pri strukturi primerov, kot ga ima UKC Ljubljana

DEJAVNOST	2018			
	Strukturalni delež v UKC Ljubljana	Število primerov	Povprečna vrednost uteži v UKC Maribor	Število uteži
Internistika	20,49	9.564	1,98	18.936,72
Kirurgija	25,79	12.037	2,39	28.768,43
Nevrologija	4,34	2.026	2,14	4.335,64
Ginekologija	16,06	7.496	0,98	7.346,08
Pedriatrija	13,27	6.194	1,06	6.565,64
Dermatologija	1,63	761	0,75	570,75
Infektologija	6,81	3.178	1,69	5.370,82
Okulistika	2,56	1.195	0,62	740,90
Ortopedija	4,18	1.950	2,70	5.265
Otorinolaringologija	3,93	1.834	1,06	1.944,04
Nuklearna medicina	0,43	201	0,00	0,00
Radiologija	0,51	238	0,00	0,00
Rezervirano za prospektivne na netipičnih enotah	0,00	0,00	0,00	0,00
SKUPAJ	100	46.674	1,68	79.844,02

Vir: lastno delo.

V tabeli 6 sem ocenila vpliv razlik v povprečni vrednosti uteži. Izhajala sem iz števila primerov v UKC Maribor (Tabela 4). Potem sem število primerov v UKC Maribor pomnožila z utežmi, ki jih pri posameznih primerih dosega UKC Ljubljana, ter izračunala skupno število uteži v UKC Maribor. Kot vidimo v tabeli 6, se je število uteži v Mariboru povečalo, kar pomeni, da UKC Maribor posamezne primere v primerjavi z UKC Ljubljana izvaja na manj zahteven način, ki je tudi manj plačan.

Tabela 7: Število uteži v UKC Maribor pri povprečni vrednosti uteži, kot ga ima UKC Ljubljana

DEJAVNOST	2018		
	Število primerov v UKC Maribor	Povprečna vrednost uteži v UKC Ljubljana	Število uteži
Internistika	12.175	2,19	26.663,25
Kirurgija	11.273	2,56	28.858,88
Nevrologija	1.557	2,57	4.001,49
Ginekologija in porodništvo	7.017	1,16	8.139,72
Pedriatrija	3.480	0,99	3.445,20
Dermatologija	735	0,65	477,75
Infektologija	1.435	1,55	2.224,25
Okulistika	1.754	0,84	1.473,36
Ortopedija	2.238	2,62	5.863,56
Otorinolaringologija, cervikalna in maksilofacialna kirurgija	2.374	1,00	2.374
Onkologija	1.124	0,00	0,00
SKUPAJ	46.674	1,84	83.521,46

Vir: lastno delo.

Zakaj UKC Maribor zaostaja za UKC Ljubljana? UKC Maribor je manjši zdravstveni zavod kot UKC Ljubljana, zato imajo tudi manj prostora oz. manj postelj za sprejem pacientov. Posledično obravnava manj pacientov. Iz predstavljenih izračunov, sem ugotovila, da UKC Ljubljana izvaja primere, ki so zahtevnejši in imajo zato večjo utež. Zahtevnejši primeri in večje število uteži vplivajo na povečanje prihodkov bolnišnice. Na podlagi teh podatkov ugotovimo, da ima UKC Maribor nižje prihodke kot UKC Ljubljana, saj izvajajo količinsko manj primerov, ki niso tako zahtevni kot v UKC Ljubljana.

5.3 Celotni prihodki obeh bolnišnic

Celotne prihodke obeh bolnišnic predstavlja več vrst dejavnosti in ne le akutna bolnišnična obravnava. Na prihodke posamezne bolnišnice vpliva število posameznih primerov v dejavnosti, ki jih mora uporabnik plačati.

Prihodki po vrstah dejavnosti obeh bolnišnic so predstavljeni v tabeli 7 in tabeli 8. Razvidno je, da večino prihodkov iz dejavnosti predstavlja akutna bolnišnična obravnava. V UKC Ljubljana imajo 64,28%, v UKC Maribor pa 62,58% akutnih bolnišničnih obravnav od celotnih prihodkov. V obeh UKC-jih največ prihodkov za akutno bolnišnično

obravnavo prejemajo od specialistične ambulantne dejavnosti. Če primerjamo prihodke UKC Ljubljana in UKC Maribor opazimo, da UKC Maribor (Tabela 8) ne prejema prihodkov iz zobozdravstvene dejavnosti, reševalnega prevoza in lekarniških storitev. UKC Ljubljana (Tabela 7) prejema najmanj prihodkov od reševalnih prevozov in dejavnosti, imenovane doječe matere, spremljevalci in sobivanje starša ob hospitaliziranem otroku. UKC Maribor (Tabela 8) pa ima najmanj prihodkov iz dejavnosti, imenovane doječe matere, spremljevalci in sobivanje starša ob hospitaliziranem otroku.

Tabela 8: Prihodki po vrstah dejavnosti leta 2018 v UKC Ljubljana

Prihodki	2018	Strukturni delež (v %)
Akutna bolnišnična obravnava	307.474.616	64,28
Druge bolnišnične dejavnosti	39.404.803	8,24
Neakutna bolnišnična obravnava	2.061.274	0,43
Doječe matere, spremljevalci, sobivanje starša ob hospitaliziranem otroku	946.126	0,20
Osnovna zdravstvena dejavnost	5.641.587	1,18
Zobozdravstvena dejavnost	3.124.976	0,65
Reševalni prevozi	403.198	0,09
Lekarniške storitve	1.840.366	0,38
Specialistična ambulantna dejavnost	46.068.987	9,63
Funkcionalna diagnostika	15.032.132	3,14
Dialize	11.447.060	2,39
Drugo	3.321.013	0,69
Prihodki za LZM, DBZ in APL, ki vključujejo OZZ in PZZ	41.600.064	8,70
SKUPAJ	478.366.202	100

Vir: UKC Ljubljana (2018).

Tabela 9: Prihodki po vrstah dejavnosti leta 2018 v UKC Maribor

Prihodki	2018	Strukturni delež (v %)
Akutna bolnišnična obravnava	117.886.745	62,58
Druge bolnišnične dejavnosti	11.163.366	5,93
Neakutna bolnišnična obravnava	1.243.545	0,66
Doječe matere, spremljevalci, sobivanje starša ob hospitaliziranem otroku	148.039	0,08
Osnovna zdravstvena dejavnost	336.634	0,18
Zobozdravstvena dejavnost	0	0,00
Reševalni prevozi	0	0,00
Lekarniške storitve	0	0,00
Specialistična ambulantna dejavnost	26.174.621	13,90
Funkcionalna diagnostika	6.680.128	3,55

se nadaljuje

Tabela 10: Prihodki po vrstah dejavnosti leta 2018 v UKC Maribor (nad.)

Prihodki	2018	Strukturni delež (v %)
Dialize	5.185.911	2,74
Drugo	371.783	0,20
Prihodki za LZM, DBZ in APL, ki vključujejo OZZ in PZZ	19.194.642	10,18
SKUPAJ	188.385.413	100

Vir: UKC Maribor (2018).

V tabeli 9 sem ocenila spremembo prihodkov UKC Maribor, če bi vzeli strukturo primerov iz UKC Ljubljana in bi ta imel večje uteži. Ker se izračun prihodkov glede na utež izračuna samo pri akutni bolnišnični obravnavi, sem prihodke drugih dejavnosti združila v »drugi prihodki«. Tako sem prihodke iz akutne bolnišnične obravnave, tj. 117.886.745€ (Tabela 8), delila s številom uteži, tj. 78.610,78 (Tabela 4), ki jih ima UKC Maribor in izračunala povprečno ceno uteži. Potem sem število uteži, tj. 83.521,46 (Tabela 6), ki jih dosega UKC Maribor, če ima strukturo primerov kot UKC Ljubljana pomnožila s ceno uteži ter izračunala prihodke akutne bolnišnične obravnave. V tabeli 9 vidimo, da se prihodki akutne bolnišnične obravnave povečajo, s tem pa tudi celotni prihodki.

Tabela 11: Prihodki leta 2018 v UKC Maribor

Dejavnost	2018				
	Prihodki v UKC Maribor – akutna obravnava (v €)	Prihodki v UKC Maribor – drugi prihodki (v €)	Cena uteži (v €)	Število uteži	Prihodki v UKC Maribor – skupaj (v €)
Dejansko stanje	117.886.745	70.498.668	1.499,62	78.610,78	188.385.413
Ob strukturi UKC Ljubljana	119.735.689	70.498.668	1.499,62	79.844,02	190.234.357
Ob utežeh UKC Ljubljana	125.250.451	70.498.668	1.499,62	83.521,46	195.749.119

Vir: lastno delo.

Če primerjamo dobljene rezultate ugotovimo, da če bi UKC Maribor obravnaval strukturo primerov kot jih ima UKC Ljubljana, bi imel večje uteži. Zaradi večjega števila uteži, bi se stroški na posamezne primere povečali. Tako bi se prihodki pri akutni obravnavi povečali, posledično pa tudi celotni prihodki. Pri enakem številu uteži kot jih ima UKC Ljubljana, bi ponovno UKC Maribor dobil višja plačila za posamezen primer. Tudi v tem primeru bi se povečali prihodki akutne bolnišnične obravnave in tudi celotni prihodki. Iz izračunov torej ugotovimo, da UKC Maribor izvaja v primerjavi z UKC Ljubljana manj primerov, ki imajo

nižjo utež, zato so njihovi prihodki pri akutni bolnišnični obravnavi manjši kot v UKC Ljubljana.

6 ANALIZA STROŠKOV DELA IN ZAPOSLENOSTI

6.1 Stroški dela

»Stroški dela (angl. Labour costs) vsebujejo vse oblike zaslužkov, ki jih daje podjetje zaposlenim za njihovo opravljeno delo. Zajemajo stroške plač in nadomestila plač zaposlenih, prispevke za socialno varnost, ki bremenijo podjetje (delodajalca), in druge stroške dela« (Igličar, Hočevnar & Groff 2017, str. 212).

Leta 2018 je bilo v UKC Ljubljana zaposlenih 8.389 delavcev, enega bolnika je obravnavalo povprečno 14 zaposlenih oseb, povprečna bruto plača na zaposlenega pa je znašala 2.053 €. Kot vidimo iz tabele 10, so stroški dela v letu 2018 znašali 269.045.190€, od tega večino stroškov predstavljajo plače in nadomestila plač, in sicer kar 76,81%. Manj kot 30% vseh stroškov predstavljajo prispevki delodajalcev (12,51%) in drugi stroški dela (10,68%). V UKC Maribor je bilo leta 2018 zaposlenih 3.414 delavcev, enega bolnika je obravnavalo povprečno 14 delavcev, povprečna bruto plača pa je znašala 2.057 €. Tabela 11 prikazuje razdelitev stroškov dela v skupine. Skupni stroški dela so leta 2018 znašali 108.249.156 €. Iz podatkov ugotovimo, da je podobno kot v UKC Ljubljana večina stroškov sestavljena iz plač in nadomestil plač (77,88%). Prispevki delodajalcev predstavljajo 12,66%, drugi stroški dela pa 9,46% od celotnih stroškov.

Tabela 12: Stroški dela leta 2018 v UKC Ljubljana

STROŠKI DELA	2018	Strukturni delež (v %)
Plače in nadomestila plač	206.662.437	76,81
Prispevki delodajalcev	33.654.407	12,51
Drugi stroški dela	28.728.347	10,68
Skupaj	269.045.190	100

Vir: UKC Ljubljana (2018).

Tabela 13: Stroški dela leta 2018 v UKC Maribor

STROŠKI DELA	2018	Strukturni delež (v %)
Plače in nadomestila plač	84.303.851	77,88
Prispevki delodajalcev	13.705.034	12,66
Drugi stroški dela	10.240.271	9,46
Skupaj	108.249.156	100

Vir: UKC Maribor (2018).

6.2 Analiza zaposlenih v obeh bolnišnicah

Analiza zaposlenih v obeh UKC-jih temelji na strukturi zaposlenih po področjih in številu zaposlenih. V obeh UKC-jih so poklici razdeljeni v poklicne skupine: zdravniki in zobozdravniki, zdravstvena nega, farmacevtski delavci, zdravstveni delavci in sodelavci, preostali delavci iz drugih plačilnih skupin, nezdravstveni delavci po področjih dela, preostali zaposleni s sklenjeno pogodbo o zaposlitvi (tisti, ki so na porodniški in na bolniški odsotnosti daljši od 30 dni) in zaposleni preko javnih del.

Ker je UKC Ljubljana večji zavod, zaposluje več ljudi kot UKC Maribor. V obeh bolnišnicah največ ljudi dela na področju zdravstvene nege. V UKC Ljubljana je 8.389 zaposlenih, od tega je 3.794 oz. 45,23% delavcev zdravstvene nege. Sledijo nezdravstveni delavci po področjih dela, in sicer kar 1.943 oz. 23,16% zaposlenih ter 1.288 oz. 15,35% zdravnikov. UKC Maribor ima 3.414 zaposlenih, od teh je 1.598 oz. 46,81% zaposlenih v zdravstveni negi. Tako kot UKC Ljubljana ima tudi UKC Maribor večje število zaposlenih nezdravstvenih delavcev, to je 685 oz. 20,07% ter 597 oz. 17,49% zdravnikov. UKC Maribor za razliko od UKC Ljubljana nima zaposlenih zobozdravnikov ter zdravnikov svetovalcev (višji svetnik, svetnik, primarij). V obeh bolnišnicah imajo najmanj zaposlenih preostalih delavcev iz drugih plačilnih skupin.

Pri primerjavi kadrovske strukture obeh UKC-jev, ugotovimo, da se zavoda najbolj razlikujeta v tem, da UKC Maribor nima zaposlenih zobozdravnikov. V skupini zdravstveni delavci in sodelavci UKC Maribor nima zaposlenih analitikov, specializantov, pedagogov, logopedov, sanitarnih tehnikov in zobotehnikov. V skupini farmacevtski delavci pa ne zaposlujejo farmacevtov začetnikov.

Tabela 14: Struktura in število zaposlenih leta 2018 v UKC Ljubljana

	STRUKTURA ZAPOSLENIH	2018	Strukturni delež (v %)
I.	Zdravniki in zdravstvena nega	5.134	61,20
1.	Zdravniki (skupaj)	1.288	15,35
	Višji zdravnik specialist	597	7,11
	Specialist	234	2,79
	Višji zdravnik brez specializacije z licenco	0	0,00
	Zdravnik brez specializacije z licenco	1	0,02
	Zdravnik brez specializacije / zdravnik po opravljenem sekundariatu	10	0,12
	Specializant	357	4,25
	Pripravnik / sekundarij	89	1,06
2.	Zobozdravnik (skupaj)	49	0,58
	Višji zobozdravnik specialist	22	0,26
	Specialist	9	0,11

se nadaljuje

Tabela 15: Struktura in število zaposlenih leta 2018 v UKC Ljubljana (nad.)

	STRUKTURA ZAPOSLENIH	2018	Strukturni delež (v %)
	Zobozdravnik	10	0,12
	Višji zobozdravnik brez specializacije z licenco	0	0,00
	Zobozdravnik brez specializacije z licenco	0	0,00
	Specializant	8	0,09
	Pripravnik	0	0,00
3.	Zdravniki svetovalci skupaj (višji svetnik, svetnik, primarij)	3	0,04
	Zdravstvena nega (skupaj)	3.794	45,23
	Medicinska sestra- VII/2 TR	70	0,83
	Profesor zdravstvene vzgoje	0	0,00
	Diplomirana medicinska sestra	1.790	21,34
	Diplomirana babica / SMS babica v porodnem bloku IT III	98	1,17
	Medicinska sestra – nacionalna poklicna kvalifikacija (VI. R.Z.D.)	61	0,73
	Srednja medicinska sestra / babica	1.564	18,64
	Bolničar	211	2,52
	Pripravnik zdravstvene nege	0	0,00
II.	Farmacevtski delavci (skupaj)	129	1,54
	Farmacevt specialist / Farmacevt specialist s specialnimi znanji	21	0,25
	Farmacevt / Farmacevt s specialnimi znanji	31	0,37
	Inženir farmacije	0	0,00
	Farmacevtski tehnik / Farmacevtski tehnik s specialnimi znanji	66	0,79
	Pripravniki	0	0,00
	Ostali / Farmacevt začetnik	11	0,13
III.	Zdravstveni delavci in sodelavci (skupaj)	781	9,31
	Konzulat (različna področja)	0	0,00
	Analitik (različna področja)	10	0,12
	Medicinski biokemik specialist	28	0,34
	Klinični psiholog specialist	17	0,20
	Specializant (klinična psihologija, laboratorijska medicina)	12	0,14
	Socialni delavec	5	0,06!
	Sanitarni inženir	21	0,25
	Radiološki inženir	172	2,05
	Psiholog	10	0,12
	Pedagog / Specialni pedagog	3	0,04
	Logoped	8	0,09
	Fizioterapevt	188	2,24
	Delovni terapevt	25	0,30!
	Analitik v laboratorijski medicini	48	0,57

se nadaljuje

Tabela 16: Struktura in število zaposlenih leta 2018 v UKC Ljubljana (nad.)

	STRUKTURA ZAPOSLENIH	2018	Strukturni delež (v %)
	Inženir laboratorijske biomedicine	39	0,46
	Sanitarni tehnik	2	0,02
	Zobotehnik	11	0,13
	Laboratorijski tehnik	126	1,51
	Voznik reševalec	2	0,02
	Pripravnik	0	0,00
	Ostali	54	0,65
I.	Ostali delavci iz drugih plačilnih skupin	27	0,32
II.	Nezdravstveni delavci po področjih dela (skupaj)	1.943	23,16
	Administracija (J2)	547	6,52
	Področje informatike	27	0,32
	Ekonomsko področje	88	1,05
	Kadrovsko-pravno in splošno področje	56	0,67
	Področje nabave	59	0,69
	Področje tehničnega vzdrževanja	217	2,59
	Področje prehrane	135	1,61
	Oskrbovalne službe	420	5,01
	Ostalo	394	4,70
III.	Preostali zaposleni s sklenjeno pogodbo o zaposlitvi (tisti, ki so na porodniški in na bolniški odsotnosti daljši od 30 dni)	375	4,47
IV.	Zaposleni preko javnih del	0	0,00
V.	SKUPAJ VSI ZAPOSLENI	8.389	100

Vir: UKC Ljubljana (2018).

Tabela 17: Struktura in število zaposlenih leta 2018 v UKC Maribor

	STRUKTURA ZAPOSLENIH	2018	Strukturni delež (v %)
VI.	Zdravniki in zdravstvena nega	2.195	64,30
4.	Zdravniki (skupaj)	597	17,49
	Višji zdravnik specialist	246	7,21
	Specialist	116	3,40
	Višji zdravnik brez specializacije z licenco	0	0,00
	Zdravnik brez specializacije z licenco	0	0,00
	Zdravnik brez specializacije / zdravnik po opravljenem sekundariatu	8	0,23
	Specializant	169	4,95
	Pripravnik / sekundarij	58	1,70
5.	Zobozdravnik (skupaj)	0	0,00

se nadaljuje

Tabela 18: Struktura in število zaposlenih leta 2018 v UKC Maribor (nad.)

	STRUKTURA ZAPOSLENIH	2018	Strukturni delež (v %)
	Višji zobozdravnik specialist	0	0,00
	Specialist	0	0,00
	Zobozdravnik	0	0,00
	Višji zobozdravnik brez specializacije z licenco	0	0,00
	Zobozdravnik brez specializacije z licenco	0	0,00
	Specializant	0	0,00
	Pripravnik	0	0,00
6.	Zdravniki svetovalci skupaj (višji svetnik, svetnik, primarij)	0	0,00
	Zdravstvena nega (skupaj)	1.598	46,81
	Medicinska sestra- VII/2 TR	0	0,00
	Profesor zdravstvene vzgoje	0	0,00
	Diplomirana medicinska sestra	700	20,50
	Diplomirana babica / SMS babica v porodnem bloku IT III	31	0,91
	Medicinska sestra – nacionalna poklicna kvalifikacija (VI. R.Z.D.)	7	0,21
	Srednja medicinska sestra / babica	749	21,94
	Bolničar	95	2,78
	Pripravnik zdravstvene nege	16	0,47
VII.	Farmaceutski delavci (skupaj)	26	0,76
	Farmacevt specialist / Farmacevt specialist s specialnimi znanji	5	0,14
	Farmacevt / Farmacevt s specialnimi znanji	6	0,18
	Inženir farmacije	0	0,00
	Farmaceutski tehnik / Farmaceutski tehnik s specialnimi znanji	13	0,38
	Pripravniki	2	0,06
	Ostali / Farmacevt začetnik	0	0,00
VIII	Zdravstveni delavci in sodelavci (skupaj)	303	8,87
	Konzulat (različna področja)	0	0,00
	Analitik (različna področja)	0	0,00
	Medicinski biokemik specialist	13	0,38
	Klinični psiholog specialist	9	0,26
	Specializant (klinična psihologija, laboratorijska medicina)	0	0,00
	Socialni delavec	8	0,23
	Sanitarni inženir	2	0,06
	Radiološki inženir	73	2,14
	Psiholog	2	0,06
	Pedagog / Specialni pedagog	0	0,00
	Logoped	0	0,00
	Fizioterapevt	56	1,64

se nadaljuje

Tabela 19: Struktura in število zaposlenih leta 2018 v UKC Maribor (nad.)

	STRUKTURA ZAPOSLENIH	2018	Strukturni delež (v %)
	Delovni terapevt	16	0,47
	Analitik v laboratorijski medicini	12	0,35
	Inženir laboratorijske biomedicine	34	0,99
	Sanitarni tehnik	0	0,00
	Zobotehnik	0	0,00
	Laboratorijski tehnik	46	1,35
	Voznik reševalec	0	0,00
	Pripravnik	16	0,47
	Ostali	16	0,47
I.	Ostali delavci iz drugih plačilnih skupin	13	0,38
II.	Nezdravstveni delavci po področjih dela (skupaj)	685	20,07
	Administracija (J2)	202	5,92
	Področje informatike	15	0,44
	Ekonomsko področje	61	1,79
	Kadrovsko-pravno in splošno področje	26	0,76
	Področje nabave	27	0,79
	Področje tehničnega vzdrževanja	47	1,38
	Področje prehrane	142	4,16
	Oskrbovalne službe	123	3,60
	Ostalo	42	1,23
III.	Preostali zaposleni s sklenjeno pogodbo o zaposlitvi (tisti, ki so na porodniški in na bolniški odsotnosti daljši od 30 dni)	192	5,62
IV.	Zaposleni preko javnih del	0	0,00
V.	SKUPAJ VSI ZAPOSLENI	3.414	100

Vir: UKC Maribor (2018).

7 ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA

»Izkaz poslovnega izida (angl. income statement) je temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje poslovnoizidne tokove, se pravi prihodke in odhodke podjetja v določenem obdobju ter ustvarjeni poslovni izid, dobljen na podlagi razlike med prihodki in odhodki. Izkaz poslovnega izida nam kaže gospodarsko uspešnost poslovanja podjetja v določenem obdobju« (Igličar, Hočevar & Groff 2017, str. 308).

V tabeli 14 in tabeli 15 so prikazani izkaz poslovnega izida v letu 2018 ter prihodki oz. odhodki na bolnika v UKC Ljubljana in UKC Maribor. Odhodki UKC Ljubljana so bili leta 2018 večji kot pa prihodki, zato je zavod posloval z izgubo v višini 22.444.536€. Največ prihodkov so predstavljali prihodki iz poslovanja, najmanj pa finančni prihodki. Večino odhodkov v UKC Ljubljana so predstavljali stroški dela in materialni stroški,

najmanj pa drugi stroški. UKC Maribor je leta 2018 posloval z izgubo, saj so bili odhodki večji od prihodkov. Izguba v tem letu je znašala 2.777.958€. Največ prihodkov v UKC Maribor tako kot v UKC Ljubljana so predstavljali prihodki iz poslovanja, najmanj pa finančni prihodki. Največ odhodkov so predstavljali stroški dela in materialni stroški, najmanj pa finančni odhodki.

S pomočjo podatkov iz obeh tabel sem izračunala, koliko prihodkov oz. odhodkov imajo v bolnišnici na bolnika. Iz izračunov ugotovimo, da so prihodki iz poslovanja na bolnika v obeh UKC-jih približno enaki. Pri odhodkih opazimo, da ima UKC Ljubljana višje materialne stroške na bolnika kot UKC Maribor, kar pomeni večjo porabo materiala oz. zdravil na bolnika v UKC Ljubljana. V UKC Maribor je amortizacija višja kot v UKC Ljubljana, torej v UKC Maribor na enega bolnika porabijo manj sredstev.

V nadaljevanju sem ocenila, kako bi vrednosti prihodkov oz. odhodkov, kot jih ima UKC Ljubljana, vplivale na UKC Maribor, upoštevajoč število bolnikov, ki se zdravi v tem zavodu. Prihodki iz poslovanja na enega bolnika bi se povečali, kar pomeni, da bi na bolnika prejeli več denarja, zato bi se poslovni uspeh UKC Maribor povečal, izguba pa bi se zmanjšala. Stroški dela in materialni stroški bi se tudi v tem primeru povišali, torej bi imeli več stroškov nakupa ter porabe materiala na enega bolnika, hkrati pa bi več zaposlenih obravnavalo enega bolnika.

UKC Ljubljana in UKC Maribor imata večje odhodke kot prihodke in poslujeta z izgubo. Pri izračunih prihodkov in odhodkov na zdravljenega bolnika ugotovimo, da v obeh UKC-jih največ prihodkov nastane iz poslovanja, največ odhodkov pa pri stroških dela in materialnih stroških. Pri zdravljenju enega bolnika torej nastane največ stroškov pri nakupu in porabi materiala ter plačilu zaposlenim, ki bolnika obravnavajo.

Tabela 20: Izkaz poslovnega izida leta 2018 v UKC Ljubljana

	1	2	3
Izkaz poslovnega izida	2018	Strukturni delež (v %)	1/bolniki
prihodki skupaj	527.258.832	100	4.440,30
prihodki iz poslovanja	526.525.308	99,86	4.434,12
finančni prihodki	34.567	0,01	0,29
drugi prihodki	698.957	0,13	5,89
odhodki skupaj	549.703.368	100	4.629,31
materialni stroški	192.801.191	35,07	1.623,67
stroški storitev	66.612.819	12,12	560,98
stroški dela	269.045.191	48,94	2.265,76
drugi stroški	652.442	0,12	5,49
amortizacija	18.175.507	3,31	153,06
finančni odhodki	970.422	0,18	8,17
drugi poslovni odhodki	1.445.796	0,26	12,17

se nadaljuje

Tabela 21: Izkaz poslovnega izida leta 2018 v UKC Ljubljana (nad.)

	1	2	3
Izkaz poslovnega izida	2018	Strukturni delež (v %)	1/bolniki
dobiček pred davki	-22.444.536		
davki od dohodka pravnih oseb	0		
dobiček	-22.444.536		

Vir: UKC Ljubljana (2018).

Tabela 22: Izkaz poslovnega izida leta 2018 v UKC Maribor

	1	2	3
Izkaz poslovnega izida	2018	Strukturni delež (v %)	1/bolniki
prihodki skupaj	212.452.721	100	4.361,22
prihodki iz poslovanja	211.835.048	99,71	4.348,54
finančni prihodki	11.606	0,01	0,24
drugi prihodki	606.067	0,28	12,44
odhodki skupaj	215.230.679	100	4.418,25
materialni stroški	72.755.213	33,80	1.493,52
stroški storitev	25.467.373	11,83	522,79
stroški dela	108.249.156	50,29	2.222,14
drugi stroški	651.071	0,30	13,36
amortizacija	7.682.114	3,57	157,70
finančni odhodki	35.770	0,02	0,73
drugi poslovni odhodki	389.982	0,18	8,01
dobiček pred davki	-2.777.958		
davki od dohodka pravnih oseb	0		
dobiček	-2.777.958		

Vir: UKC Maribor (2018).

SKLEP

V zaključni nalogi sem primerjala poslovno uspešnost UKC Ljubljana in UKC Maribor. Namen naloge je bil ugotoviti, kako bolnišnici poslujeta ter katera je bila v letu 2018 uspešnejša in zakaj. Pri zbiranju podatkov sem si pomagala z letnimi poročili, v katerih pa ni bilo vseh podatkov.

UKC Ljubljana in UKC Maribor sta javni zdravstveni ustanovi, ki izvajata zdravstveno dejavnost na sekundarni in terciarni ravni hkrati pa tudi izobraževalno in raziskovalno dejavnost.

V teoretičnem delu sem opisala oba javna zavoda, njuno financiranje, zgodovino, organizacijsko strukturo in vodstvo. V nadaljevanju sem primerjala poslovno uspešnost obeh UKC-jev.

Pri ugotavljanju katera od bolnišnic je poslovno uspešnejša, sem v prvi analizi analizirala podatke o bolnikih, ki so bili obravnavani v letu 2018. Število uporabnikov merimo z vidika števila bolnikov, ki jim zdravljenje plača ZZZS, in števila samoplačnikov. Število bolnikov pa lahko merimo tudi s pomočjo uteži, kadar je plačilo izvedeno po sistemu glede na skupino primerljivih primerov (SPP). S pomočjo izračunov sem ugotovila, da UKC Maribor obravnava enostavnejše primere v primerjavi z UKC Ljubljana. Enostavnejši primeri imajo nižje uteži, kar pomeni da so zaposleni za posamezni primer manj plačani. UKC Maribor ima zato manjše prihodke pri akutni bolnišnični obravnavi in posledično manjše celotne prihodke kot UKC Ljubljana.

V drugi analizi sem analizirala stroške dela ter strukturo in število zaposlenih v obeh UKC-jih. UKC Ljubljana je v primerjavi z UKC Maribor večji javni zdravstveni zavod, zato ima več zaposlenih. Posledica večjega števila zaposlenih so višji stroški dela. V tem primeru ugotovimo, da zaradi velikosti bolnišnice in večjega števila obravnavanih bolnikov, zavod potrebuje več delavcev, zaradi česar ima UKC Ljubljana v primerjavi z UKC Maribor večje stroške dela.

Zadnja primerjava, ki sem jo naredila je bila analiza poslovnega uspeha obeh UKC-jev. Podatki kažejo, da imata obe bolnišnici večje odhodke kot prihodke in da poslujeta z izgubo. Oba UKC-ja največ prihodkov ustvarita iz poslovanja, največ odhodkov pa imata zaradi stroškov dela in materiala. Pri analizi prihodkov in odhodkov na bolnika, sem ugotovila, da UKC Ljubljana porabi več materiala na bolnika kot UKC Maribor. Ima pa UKC Maribor višjo amortizacijo kot UKC Ljubljana, kar pomeni da porabi manj sredstev na bolnika. Vrednost prihodkov iz poslovanja in stroškov dela na bolnika pa je v obeh UKC-jih skoraj enaka.

Na vprašanje kateri UKC je poslovno uspešnejši, je težko odgovoriti, saj na uspešnost vpliva več dejavnikov. Oba UKC-ja poslujeta z izgubo ter imata podobno strukturo prihodkov in odhodkov. UKC Ljubljana je v primerjavi z UKC Maribor večji zdravstveni zavod, zato ima tudi več prihodkov, odhodkov, zaposlenih in bolnikov. Zaradi velikosti bolnišnice opravlja UKC Ljubljana tudi več zdravstvenih dejavnosti, kar pomeni, da obravnava več zahtevnejših primerov. Na podlagi zahtevnosti primerov pa bolnišnica prejema višja plačila, s čimer se povečajo prihodki iz poslovanja. V tem primeru je UKC Ljubljana uspešnejši od UKC Maribor.

Pri primerjavi poslovne uspešnosti sem upoštevala le nekatere dejavnike, ki pa ne prikažejo celote. Na podlagi teh ne moremo natančno ugotoviti, kateri UKC posluje uspešnejše. Za podrobnejšo analizo bi morali analizirati vse finančne kazalnike.

LITERATURA IN VIRI

1. Igličar, A., Hočevnar, M. & Zaman Groff, M. (2017). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. UKC Ljubljana. (brez datuma a). *O nas*. Pridobljeno 11. julija 2020 iz https://www.kclj.si/index.php?dir=/ukc_ljubljana/o_nas
3. UKC Ljubljana. (brez datuma b). *Klinike, oddelki in druge službe UKCL*. Pridobljeno 11. julija 2020 iz https://www.kclj.si/index.php?dir=/pacienti_in_obiskovalci/klinike_in_oddelki
4. UKC Ljubljana (brez datuma c). *Zemljevid stavb v Univerzitetnem kliničnem centru Ljubljana*. Pridobljeno 11. julija 2020 iz https://www.kclj.si/index.php?dir=/ukc_ljubljana/zemljevid_stavb
5. UKC Ljubljana. (brez datuma d). *Vizija poslanstvo cilji*. Pridobljeno 11. julija 2020 iz https://www.kclj.si/index.php?dir=/ukc_ljubljana/o_nas/vizija_poslanstvo_cilji
6. UKC Ljubljana. (brez datuma e). *Zgodovinski mejniki*. Pridobljeno 13. julija 2020 iz https://www.kclj.si/index.php?dir=/ukc_ljubljana/o_nas/zgodovinski_mejniki
7. UKC Ljubljana. (brez datuma f). *Organigram UKCL*. Pridobljeno 14. julija 2020 iz https://www.kclj.si/dokumenti/00000489-000030ca-organigram_ukcl.pdf
8. UKC Ljubljana. (brez datuma g). *Svet zavoda UKC Ljubljana*. Pridobljeno 15. julija 2020 iz https://www.kclj.si/index.php?dir=/ukc_ljubljana/o_nas/ Svet_zavoda_ukcl
9. UKC Ljubljana. (brez datuma h). *Vodstvo in uprava UKCL*. Pridobljeno 15. julija 2020 iz https://www.kclj.si/index.php?dir=/ukc_ljubljana/o_nas/vodstvo_in_uprava_ukcl
10. UKC Ljubljana. (2019). *Letno poročilo 2018*. Pridobljeno 18. julija 2020 iz https://www.kclj.si/dokumenti/ukcl_letno_porocilo_2018_junij.pdf
11. UKC Ljubljana. (2020). *Poslovno poročilo 2019*. Pridobljeno 18. julija 2020 iz https://www.kclj.si/dokumenti/UKCL_POSLOVNO_POROCILO_2019_net_2705.pdf
12. UKC Maribor. (brez datuma a). *Osnovni podatki*. Pridobljeno 11. julija 2020 iz <https://www.ukc-mb.si/bolni%C5%A1nica/osnovni-podatki>
13. UKC Maribor. (brez datuma b). *Zemljevid*. Pridobljeno 11. julija 2020 iz <https://www.ukc-mb.si/pacienti-in-obiskovalci/zemljevid-bolni%C5%A1nice>
14. UKC Maribor. (brez datuma c). *UKC Maribor danes – poslanstvo in vizija*. Pridobljeno 12. julija 2020 iz <https://www.ukc-mb.si/bolni%C5%A1nica/ukc-maribor-danes-poslanstvo-in-vizija>
15. UKC Maribor. (brez datuma d). *Zgodovina*. Pridobljeno 13. julija 2020 iz <https://www.ukc-mb.si/bolni%C5%A1nica/zgodovina>
16. UKC Maribor. (brez datuma e). *Organizacijska shema*. Pridobljeno 14. julija 2020 iz <https://www.ukc-mb.si/bolni%C5%A1nica/organizacijska-shema>
17. UKC Maribor. (2019). *Finančni načrt 2019*. Pridobljeno 16. julija 2020 iz https://www.ukc-mb.si/media/files/uploads/finan%C4%8Dni-na%C4%8Drt/Financni_nacrt_2019.pdf

18. UKC Maribor. (2019). *Letno poročilo 2018*. Pridobljeno 17. julija 2020 iz https://www.ukc-mb.si/media/files/uploads/letno-poro%C4%8Dilo/Letno_poro_ilo_2018_zadnje.pdf