

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**UČINKOVITOST IN USPEŠNOST SLOVENSКИH SPLOŠNIH  
BOLNIŠNIC V OBDOBJU 2010-2018**

Ljubljana, oktober 2020

MONIKA PUC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Monika Puc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Učinkovitost in uspešnost slovenskih splošnih bolnišnic v obdobju 2010-2018, 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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo 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

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 SPLOŠNE BOLNIŠNICE V SLOVENIJI.....</b>	<b>2</b>
1.1 Splošna bolnišnica Brežice.....	4
1.2 Splošna bolnišnica Celje .....	4
1.3 Splošna bolnišnica Izola.....	5
1.4 Splošna bolnišnica Jesenice .....	5
1.5 Splošna bolnišnica Murska Sobota .....	6
1.6 Splošna bolnišnica Novo Mesto.....	7
1.7 Splošna bolnišnica dr. Jožeta Potrča Ptuj.....	7
1.8 Splošna bolnišnica Slovenj Gradec .....	8
1.9 Splošna bolnišnica »Dr. Franca Derganca« .....	9
1.10 Splošna bolnišnica Trbovlje.....	9
<b>2 UČINKOVITOST IN USPEŠNOST .....</b>	<b>10</b>
2.1 Učinkovitost in uspešnost v zdravstvu .....	10
2.2 Metoda podatkovnih ovojníc (DEA).....	12
<b>3 ANALIZA UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI.....</b>	<b>12</b>
3.1 Podatki.....	12
3.2 Analiza učinkovitosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev in bolnikov....	14
3.3 Analiza učinkovitosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev, materialnih stroškov in bolnikov .....	17
3.4 Analiza učinkovitosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev, materialnih stroškov in prihodka .....	18
3.5 Analiza uspešnosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev, materialnih stroškov in števila padcev s postelj .....	20
<b>SKLEP .....</b>	<b>21</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>23</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Podatki SB za leto 2010 .....	13
Tabela 2: Podatki SB za leto 2018 .....	13
Tabela 3: Izračun .....	14

Tabela 4: Rezultati učinkovitosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev in bolnikov.....	15
Tabela 5: Rezultati učinkovitosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev, materialnih stroškov in bolnikov.....	17
Tabela 6: Rezultati učinkovitosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev, materialnih stroškov in prihodka.....	19
Tabela 7: Rezultati uspešnosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev, materialnih stroškov in števila padcev s postelje.....	20

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Tehnična učinkovitost SB v letu 2010 .....	16
Slika 2: Tehnična učinkovitost SB v letu 2018 .....	16
Slika 3: Premik SB iz leta 2010 v leto 2018 .....	17

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško

DEA – metoda podatkovnih ovojníc (angl. *data envelopment analysis*)

DMUs – enote za sprejemanje poslovnih odločitev (angl. *decision making units*)

EMG – elektromiografija

ORL – otorinolaringologija

SB – splošna bolnišnica

## UVOD

V Sloveniji si prizadevamo za ureditev učinkovitega zdravstvenega sistema, ki zagotavlja pravično in dostopno zdravstveno varstvo; v ospredje želimo postaviti pacienta; prav tako si želimo krečiti in ohraniti javno zdravstvo, ki bo delovalo v interesu državljanov oziroma pacientov. Po ocenah Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj ter Svetovne zdravstvene organizacije je sistem zdravstvenega varstva v Sloveniji med boljše delujočimi v Evropi, a se Slovenija uvršča tudi med tiste države, ki naj bi se do leta 2060 spoprijemale z enim največjih porastov za socialne izdatke, neposredno povezane s staranjem prebivalstva. Ker je sedaj in bo v prihodnosti uspešnost slovenskih bolnišnic še bolj pomembna, je analiza učinkovitosti in uspešnosti lahko ključna tako za sedanjost kot tudi za čim boljše prihodnost naših bolnišnic.

**Namen** zaključne strokovne naloge je predstaviti zdravstveno dejavnost in splošne bolnišnice v Sloveniji, predstaviti, kaj je učinkovitost in kaj je uspešnost, analizirati tehnično učinkovitost posameznih splošnih bolnišnic glede na različne inpute in outpute ter analizirati uspešnost splošnih bolnišnic. S tem želimo odgovoriti na zastavljeno **raziskovalno vprašanje**, ali obstajajo razlike v tehnični učinkovitosti med slovenskimi splošnimi bolnišnicami v obdobju od leta 2010 do leta 2018.

**Cilj** zaključne strokovne naloge je spoznati in preučiti bistvene pojme s področja zdravstvene dejavnosti v Sloveniji, spoznati ključne pojme uspešnosti in učinkovitosti ter s pomočjo empirične raziskave analizirati učinkovitost in uspešnost slovenskih splošnih bolnišnic v obdobju od leta 2010 do leta 2018.

**Metodologija dela** v prvem in drugem, teoretičnem delu vključuje metodo deskripcije, v tretjem, empiričnem delu pa kvantitativno metodo raziskovanja.

Zaključna strokovna naloga je razdeljena na več poglavij. V prvem poglavju bomo naštelih ravni zdravstvene dejavnosti, opisali, kdo lahko opravlja zdravstveno dejavnost v Sloveniji in nato v nadaljevanju vsako raven zdravstvene dejavnosti na kratko opisali. Nato bodo sledili krajši opisi vseh slovenskih splošnih bolnišnic, kjer bomo opisali, kje bolnišnica je, kakšno je njeno poslanstvo, koliko oddelkov in zaposlenih ima ter kakšen je bil njen celotni prihodek v letu 2019. V drugem poglavju bomo najprej opredelili, kaj je učinkovitost in kaj je uspešnost v zdravstvu ter pojasnili nekaj ključnih pojmov, povezanih s to temo, kot so alokacijska, stroškovna in tehnična učinkovitost. Kot zadnji del drugega poglavja bomo nato na kratko predstavili metodo podatkovnih ovojnic, kjer predpostavljamo, da so outputi in inputi vseh enot enake kakovosti ter da znižanje obsega inputov ne spremeni kakovosti outputov. Tretje, zadnje poglavje je namenjeno analizi učinkovitosti in uspešnosti slovenskih splošnih bolnišnic, kjer je v prvem delu prikazana tabela vseh zbranih podatkov, ki jih potrebujemo za analizo učinkovitosti in uspešnosti splošnih bolnišnic; nato sledijo še štiri analize tehnične učinkovitosti in uspešnosti za leto 2010 in za leto 2018, pri čemer se analize

med seboj razlikujejo glede na inpute in outpute, ki smo jih izbrali. Drugo, tretjo in četrto analizo bomo nato primerjali s prvo, da vidimo, kako različni inputi in outputi vplivajo na učinkovitost in uspešnost splošnih bolnišnic.

## **1 SPLOŠNE BOLNIŠNICE V SLOVENIJI**

Po Zakonu o zdravstveni dejavnosti (Uradni list RS, št. 23/05 – uradno prečiščeno besedilo, 15/08 – ZPacP, 23/08, 58/08 – ZZdrS-E, 77/08 – ZDZdr, 40/12 – ZUJF, 14/13, 88/16 – ZdZPZD, 64/17, 1/19 – odl. US, 73/19 in 82/20; v nadaljnjem besedilu: ZZDej) se zdravstvene dejavnosti opravljajo na treh ravneh: primarni, sekundarni in terciarni. Zdravstvena dejavnost na primarni ravni obsega osnovno zdravstveno dejavnost in lekarniško dejavnost; na sekundarni ravni obsega bolnišnično in specialistično ambulantno dejavnost; na terciarni ravni obsega opravljanje dejavnosti kliničnih inštitutov ali kliničnih oddelkov, klinik in drugih pooblaščenih zdravstvenih zavodov (2. člen ZZDej).

Zdravstveno dejavnost lahko opravlja tuja ali domača, pravna ali fizična oseba, ki na podlagi vloge in pod pogojem, da so izpolnjeni točno določeni pogoji, pridobi dovoljenje ministrstva, pristojnega za zdravje, da lahko opravlja zdravstveno dejavnost. Minister, pristojen za zdravje, je tisti, ki določi, za katere vrste zdravstvene dejavnosti se izda dovoljenje za opravljanje zdravstvene dejavnosti tuji ali domači, pravni ali fizični osebi, ki je podala vlogo in izpolnjuje tudi vse druge potrebne pogoje. Če izvajalec zdravstvene dejavnosti ne izpolnjuje več vseh pogojev, mu lahko ministrstvo, pristojno za zdravje, odvzame dovoljenje za opravljanje zdravstvene dejavnosti (3., 3.a in 3.b člen ZZDej).

Zdravstveno dejavnost na primarni ravni oziroma osnovno zdravstveno dejavnost opravljajo zdravstveni domovi, zdravstvene postaje in drugi, ki imajo dovoljenje ministrstva, pristojnega za zdravje. Osnovna zdravstvena dejavnost obsega spremljanje zdravstvenega stanja prebivalcev, ugotavljanje začasnih nezmožnosti za delo, nujno medicinsko pomoč in reševalno službo, zdravstvene preglede športnikov, zdravljenje in rehabilitacijo bolnikov na domu ter drugo (7. in 8. člen ZZDej).

V zdravstveno dejavnost na sekundarni ravni spadata specialistična ambulantna dejavnost ter specialistična bolnišnična dejavnost:

(a) specialistična ambulantna dejavnost je nekakšna dopolnitvena dejavnost osnovni zdravstveni dejavnosti, saj obsega zdravljenje bolezni ali bolezenskih stanj, poglobljeno diagnostiko in izvajanje ambulantne rehabilitacije. To dejavnost opravljajo zdravilišča, bolnišnice ter zasebni zdravniki specialisti na raznih področjih (13. in 15. člen ZZDej).

(b) specialistična bolnišnična dejavnost obsega zdravstveno nego, poglobljeno diagnostiko, zdravljenje, medicinsko rehabilitacijo ter nastanitev in prehrano v splošnih in specialnih bolnišnicah. Bolnišnica, ki opravlja specialistično bolnišnično dejavnost, mora poleg svojih posteljnih enot imeti še enote za nujno medicinsko pomoč, preskrbo z zdravili, rentgensko,

laboratorijsko ali drugo diagnostiko glede na svojo strokovno usmerjenost, specialistično ambulantno zdravljenje ter anesteziološko dejavnost z reanimacijo. Poleg vseh naštetih mora taka bolnišnica imeti zagotovljeno še reševalno službo, patoanatomsko dejavnost, ambulantno medicinsko rehabilitacijo in oddelek za transfuzijo krvi, če to zahteva narava bolnišnice; prav tako lahko le-ta opravlja dispanzersko dejavnost z raznih področjih, če ta izbrana dejavnost ne bi bila organizirana v osnovni zdravstveni dejavnosti (13. in 15. člen ZZDej).

Bolnišnice ločimo glede na njihov namen, in sicer na splošne in specialne bolnišnice. **Splošna bolnišnica** je zdravstveni zavod, v katerem zdravijo več vrst bolezni, in ki ima specialistično ambulantno dejavnost ter posteljne zmogljivosti vsaj za področja ginekologije, porodniške dejavnosti, pediatrije, interne medicine ali kirurgije. **Specialna bolnišnica** je zdravstveni zavod za specialistično ambulantno in bolnišnično zdravljenje, kjer zdravijo določeno vrsto bolezni ali določeno skupino oseb, bolnišnica mora izpolnjevati vse pogoje za bolnišnico, le da ima diagnostične, posteljne in druge zmogljivosti prilagojene svojemu namenu (16. člen ZZDej).

Splošne bolnišnice (v nadaljnjem besedilu: SB) v Sloveniji so SB Brežice, SB Celje, SB Izola, SB Jesenice, SB Murska Sobota, SB Novo Mesto, SB dr. Jožeta Potrča Ptuj, SB Slovenj Gradec, SB »Dr. Franca Derganca«, Šempeter pri Novi Gorici in SB Trbovlje. Poleg splošnih bolnišnic imamo v Sloveniji še dva univerzitetna klinična centra (Univerzitetni klinični center Ljubljana in Univerzitetni klinični center Maribor), sedem specializiranih bolnišnic (Onkološki inštitut Ljubljana, Bolnišnica Sežana, Center za zdravljenje bolezni otrok, Šentvid pri Stični ...), pet psihiatričnih bolnišnic (Psihiatrična klinika Ljubljana, Psihiatrična klinika Idrija ...) ter dve porodnišnici, in sicer Bolnišnico za ginekologijo in porodništvo Kranj ter Bolnišnico za ženske bolezni in porodništvo Postojna; pri tem moram dodati, da ti dve porodnišnici delujeta samostojno. Poleg tega imata porodnišnico tudi oba Univerzitetna klinična centra; vseh deset splošnih bolnišnic ima svoj porodniški oddelek (Zveza SUP, brez datuma).

Zdravstveno dejavnost na terciarni ravni opravljajo klinični inštituti, klinike in klinični oddelki, ki opravljajo vzgojnoizobraževalno in znanstvenoraziskovalno delo za medicinsko fakulteto ter druge višje in visoke šole; poleg tega opravljajo najzahtevnejša specialistično ambulantna in bolnišnična zdravljenja, ki jih zaradi kadrovske, tehnološke, strokovne in organizacijske zahtevnosti ni možno niti ni smiselno opravljati na nižjih ravneh zdravstvene dejavnosti. V okviru svoje dejavnosti poleg zgoraj naštetega le-ti oblikujejo doktrino stopenjske diagnostike in zdravljenja na svojem področju, ki jo nato posredujejo drugim bolnišnicam, zdravstvenim delavcem in zdravnikom; prav tako sodelujejo tudi s pristojnimi zbornicami pri oblikovanju ter izvajanju podiplomskega izobraževanja zobozdravnikov, zdravnikov, drugih zdravstvenih delavcev in sodelavcev z visoko izobrazbo. Zdravstvene storitve, ki se opravljajo na tej ravni, določi ministrstvo, pristojno za zdravje (17. člen ZZDej).

## **1.1 Splošna bolnišnica Brežice**

SB Brežice stoji na Černelčevi cest 15 v Brežicah (Splošna bolnišnica Brežice, brez datuma a). V njeni neposredni bližini je Lekarna Brežice; nedaleč od SB Brežice so tudi Knjižnica Brežice, Gimnazija Brežice, Vrtec Mavrica Brežice, Osnovna šola Brežice in Športna dvorana Brežice.

SB Brežice skrbi za zdravstveno oskrbo prebivalcev Občine Brežice, Občine Kostanjevica na Krki, Občine Krško, Občine Radeče, Občine Sevnice in Občine Bistrica ob Sotli ter je osrednja zdravstvena ustanova v Posavski statistični regiji. Na dan 31. 8. 2016 je bilo v bolnišnici zaposlenih 335 oseb, in sicer 66 zdravnikov, 67 diplomiranih medicinskih sester in diplomiranih zdravstvenikov, 8 diplomiranih babic, 1 babica, 76 srednjih medicinskih sester, 9 bolničarjev, 25 drugih zdravstvenih delavcev, 82 nezdravstvenih delavcev in 1 zaposlen udeleženec javnih del. V SB Brežice imajo pet oddelkov, in sicer interni oddelek, kirurški oddelek, ginekološko-porodni oddelek, otroški oddelek ter oddelek za anesteziologijo, reanimatologijo in intenzivno zdravljenje; poleg le-teh kot samostojne specialistične ambulante delujejo še okulistična ambulanta, ortopedska ambulanta, ambulanta za ušesa, grlo in nos z avdiometrijskim laboratorijem ter nevrološka ambulanta z EMG diagnostiko (Splošna bolnišnica Brežice, brez datuma b).

Vizija in poslanstvo SB Brežice je postati sodobna bolnišnica, ki bo s spremljanjem strokovnega in tehnološkega razvoja ter uvajanjem novih tehnologij in smernic, z izobraževanjem zaposlenih in spodbujanjem raziskovanja ter sodelovanja na kongresih in seminarjih prispevala k uresničevanju zastavljenih globalnih – dolgoročnih ciljev. Ti cilji so, da bo pacientom zagotovljena visoka raven zdravstvenih storitev ter izboljšanje njihovega zadovoljstva, ozaveščanje glede skrbi za lastno zdravje, omogočiti ustrezno dostopnost zdravstvenih storitev, poslovati finančno pregledno in uravnoteženo, nenehno izboljševati učinkovitost in kakovost svojega delovanja ter zagotavljati pogoje za uspešno poslovanje in razvoj SB Brežice (Splošna bolnišnica Brežice, brez datuma c).

Na dan 31. 12. 2019 je bilo v SB Brežice zaposlenih 367 oseb (Splošna bolnišnica Brežice, 2020, str. 11); celotni prihodki v letu 2019 so znašali 18.946.660 EUR (Splošna bolnišnica Brežice, 2020, str. 107).

## **1.2 Splošna bolnišnica Celje**

SB Celje stoji na Oblakovi ulici 5 v Celju (Splošna bolnišnica Celje, brez datuma a). V njeni neposredni bližini stojijo Osnovna šola Glazija, Srednja zdravstvena šola Celje, Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, Policijska uprava Celje, Zdravstveni dom Celje in Gimnazija Celje – Center.

SB Celje je tretja največja bolnišnica v Sloveniji, ki na dan v povprečju oskrbi 480 bolnikov. Na dan 31. 12. 2018 je bilo v SB Celje zaposlenih 2.045 oseb; letni prihodek v letu 2018 je



znašal 107 milijonov EUR (Splošna bolnišnica Celje, brez datuma c). Bolnišnica ima kar 28 oddelkov, in sicer več oddelkov, vezanih na kirurgijo, oddelke za interno medicino, ginekološko-porodniški oddelek, nevrološki oddelek, urološki oddelek, dermatovenerološki oddelek, otroški oddelek, oddelek za maksilofacialno in oralno kirurgijo ter razne druge oddelke (Splošna bolnišnica Celje, brez datuma b).

Poslanstvo SB Celje je, da izvajajo celovito ambulantno in bolnišnično oskrbo na vseh ravneh zdravstvene dejavnosti; pri tem skrbijo za izboljšanje, dvigovanje in povrnitev zdravja prebivalcev matične regije in tudi vseh ostalih oseb. So učna bolnišnica za vse profile zdravstvenega osebja, ki izvaja zdravstveno raziskovalno dejavnost na področju delovanja bolnišnice (Splošna bolnišnica Celje, brez datuma d).

Na dan 31. 12. 2019 je bilo v SB Celje zaposlenih 2.089 oseb, in sicer 382 zdravnikov, 498 medicinskih sester, 474 zdravstvenih tehnikov, 187 zdravstvenih sodelavcev, 129 administratorjev, 325 oseb nezdravstvenega osebja in 94 oseb, zadolženih za transport in oskrbo (Splošna bolnišnica Celje, 2020, str. 112-113); istega dne so celotni prihodki znašali 117.751.826 EUR (Splošna bolnišnica Celje, 2020, str. 53).

### **1.3 Splošna bolnišnica Izola**

SB Izola stoji na naslovu Polje 40 v Izoli. V njeni neposredni bližini so Srednja šola Izola, Visoka šola za zdravstvo Izola in Fakulteta za vede o zdravju, Univerze na Primorskem.

SB Izola ima 5 večjih oddelkov, in sicer oddelek za kirurgijo, oddelek za ginekologijo in porodništvo, oddelek za pediatrijo, oddelek medicinskih služb in oddelek za interno medicino; poleg teh ima tudi svoj urgentni center (Splošna bolnišnica Izola, brez datuma a).

Poslanstvo SB Izola je, da skrbi za zdravje prebivalcev širše primorske regije, da vsakemu bolniku zagotovi najbolj optimalno zdravstveno oskrbo, da nudi kakovostne in strokovne zdravstvene storitve, da spodbuja prebivalce lokalne skupnosti h krepitvi zdravja in dobrega počutja, da se kot bolnišnica usmerja tudi v raziskovalno dejavnost ter da usposablja nove strokovnjake za izvajanje zdravstvene dejavnosti, saj so tudi učna bolnišnica za dijake Srednje zdravstvene šole in študente Visoke šole za zdravstvo Izola (Splošna bolnišnica Izola, brez datuma b).

Na dan 31. 12. 2019 je bilo v SB Izola zaposlenih 873 oseb, in sicer 90 zdravnikov, 323 oseb na področju zdravstvene nege, 9 farmacevtskih delavcev, 68 zdravstvenih delavcev in sodelavcev, 4 zaposleni v vodstvu bolnišnice, 104 administratorjev, 56 specializantov, 29 zdravnikov sekundarjev in pripravnikov ter 190 ostalih oseb (Splošna bolnišnica Izola, 2020, str. 47-48). V letu 2019 so celotni prihodki SB Izola znašali 56.830.609 EUR (Splošna bolnišnica Izola, 2020, str. 26).

### **1.4 Splošna bolnišnica Jesenice**

SB Jesenice stoji na Cesti maršala Tita 112 v Jesenicah. V njeni neposredni bližini sta bencinska postaja Petrol in poslovalnica SKB banke; nekoliko stran od bolnišnice so nahajajo Dom upokojujencev Dr. Franceta Bergelja, Fakulteta za zdravstvo Angele Boškin in Osnovna šola Toneta Čufarja.

SB Jesenice ima 11 različnih oddelkov oziroma enot, in sicer internistično službo, službo za fizikalno in rehabilitacijsko medicino, kirurško službo, pediatrično službo, ginekološko-porodniško službo, oddelek za radiologijo, anesteziološko-reanimacijsko službo, oddelek za laboratorijsko diagnostiko, urgentni center, specialistično ambulantno dejavnost posameznih medicinskih strok ter službo za neakutno bolnišnično obravnavo, paliativno oskrbo in zdravljenje bolečine (Splošna bolnišnica Jesenice, brez datuma a).

Poslanstvo SB Jesenice je izvajanje in zagotavljanje zdravstvenih storitev na sekundarnem nivoju; le-te se zagotavljajo v okviru usposobljenosti in pristojnosti na najvišjem možnem organizacijskem in strokovnem nivoju, da bi zagotovili zdravljenje in zadovoljstvo bolnikov ne le na Gorenjskem, ampak tudi v slovenskem in evropskem prostoru (Splošna bolnišnica Jesenice, 2020, str. 11).

Na dan 31. 12. 2019 je bilo v SB Jesenice zaposlenih 713 oseb, in sicer 156 zdravnikov, 4 zdravstveni sodelavci, 212 diplomiranih medicinskih sester, 18 fizioterapevtov, 17 radioloških inženirjev, 135 srednjih medicinskih sester, 13 laboratorijskih delavcev, 8 farmacevtskih delavcev, in 150 drugih nezdravstvenih delavcev (Splošna bolnišnica Jesenice, 2020, str. 68-69). Celotni prihodki so za leto 2019 znašali 40.613.356 EUR (Splošna bolnišnica Jesenice, 2020, str. 95).

## **1.5 Splošna bolnišnica Murska Sobota**

SB Murska Sobota stoji na Ulici dr. Vrbnjaka 6 v Murski Soboti. V njeni neposredni bližini stojijo Pošta, Srednja zdravstvena šola Murska Sobota in Dom starejših Rakičen; nekoliko bolj oddaljeni so NIJZ Murska Sobota, Cerkev Sv. Nikolaja, Osnovna šola III Murska Sobota in Vrtec Murska Sobota, enota Miške.

SB Murska Sobota ima 34 oddelkov in služb, in sicer interni oddelek, ginekološko-porodniški oddelek, pljučni oddelek, oddelek za perioperativno medicino, infekcijski oddelek, kirurški oddelek, oddelek za neakutno bolnišnično obravnavo, otroški oddelek, oddelek za radiologijo, oddelek za patologijo, oddelek za laboratorijsko diagnostiko, očesni oddelek, urgentni center in druge splošne službe (Splošna bolnišnica Murska Sobota, brez datuma a).

Poslanstvo SB Murske Sobote je (o)zdraviti ljudi. S pomočjo poslanstva bodo uresničevali svojo vizijo, ki je, da bi (p)ostali ugledna in mednarodno priznana bolnišnica, ki sledi naslednjim vrednotam: skrb, humanost, prijaznost, strpnost in strokovnost (Splošna bolnišnica Murska Sobota, brez datuma b).

Na dan 31. 12. 2019 je bilo v SB Murska Sobota zaposlenih 1.119 oseb, in sicer 172 zdravnikov, 219 diplomiranih medicinskih sester in diplomiranih babic, 296 zdravstvenih tehnikov, 18 zdravstvenih delavcev, 108 ostalih zdravstvenih delavcev, 302 nezdravstvena delavca in 4 zaposleni v vodstvu zavoda (Splošna bolnišnica Murska Sobota, 2020, str. 73). Celotni prihodki SB Murska Sobota so v letu 2019 znašali 58.783.922 EUR (Splošna bolnišnica Murska Sobota, 2020, str. 35).

## **1.6 Splošna bolnišnica Novo Mesto**

SB Novo mesto stoji na Šmihelski cesti 1 v Novem mestu (Splošna bolnišnica Novo mesto, 2018b). V njeni neposredni bližini so Urgentni center Novo mesto in Zdravstveni dom Novo mesto; nekoliko dlje od bolnišnice so avtobusna in železniška postaja, razni lokali in trgovine ter Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije.

SB Novo mesto ima 14 sklopov oziroma ambulant, in sicer radiološke, nevrološke in ginekološke ambulante, fizioterapijo, kirurške ambulante, ORL ambulante, internistične, diabetične, infekcijske, okulistične, pediatrične, pulmološke in dermatološke ambulante ter dispanzer za ženske (Splošna bolnišnica Novo mesto, 2018a).

Poslanstvo SB Novo mesto na spletni strani in v letnih poročilih za leto 2018 ter 2019 ni vidno izpostavljeno. Glede na podatke v besedilu o Poslanstvu, viziji in vrednotah menim, da je njihovo poslanstvo kakovostna, varna in dostopna zdravstvena oskrba prebivalstva, ki temelji na sistemu nenehnega izboljševanja kakovosti in varnosti; pri tem se v bolnišnici osredotočajo na pacienta in sledijo zdravstvenim potrebam prebivalstva (Splošna bolnišnica Novo mesto, 2018c).

Na dan 31. 12. 2019 je bilo v SB Novo mesto zaposlenih 1.195 oseb, in sicer 212 zdravnikov, 14 farmacevtskih delavcev, 568 medicinskih sester in babic, 89 zdravstvenih delavcev in sodelavcev, 264 oseb, zadolženih za oskrbovanje (pralnica, čiščenje, kuhinja, vratarji ...), 44 oseb strokovnih služb in 4 osebe posloводства (Splošna bolnišnica Novo mesto, 2020, str. 69). Celotni prihodki so v SB Novo mesto v letu 2019 znašali 69.645.510 EUR (Splošna bolnišnica Novo mesto, 2020, str. 93).

## **1.7 Splošna bolnišnica dr. Jožeta Potrča Ptuj**

SB dr. Jožeta Potrča Ptuj (v nadaljnjem besedilu: SB Ptuj) stoji na Potrčevi cesti 23 na Ptuj (Splošna bolnišnica dr. Jožeta Potrča Ptuj, brez datuma a). V njeni neposredni bližini stojijo Zdravstveni dom Ptuj, Dom upokojencev Ptuj, Lekarna Top-Lek, Vrtec Ptuj, enota Mačice in Plavalni klub Terme Ptuj; nekoliko bolj oddaljeni so Gimnazija Ptuj, Župnijska cerkev Sv. Ožbolta in Osnovna šola Ljudski vrt.

SB Ptuj ima 10 oddelkov, in sicer ginekološko-porodni oddelek, kirurški, interni, otroški in radiološki oddelek, lekarno, oddelek za laboratorijsko diagnostiko, oddelek za fizioterapijo,

oddelek za intenzivno terapijo in nego ter oddelek za podaljšano bolnišnično zdravljenje; poleg tega ima še 7 ambulant, in sicer okulistično, nevrološko, preanesteziološko, protibolečinsko in antikoagulantno ambulanto, ORL ambulanto ter ambulanto za transfuziologijo (Splošna bolnišnica dr. Jožeta Potrča Ptuj, brez datuma c).

Poslanstvo SB Ptuj je izvajanje kakovostnih storitev na področju sekundarne zdravstvene dejavnosti, izvajanje teh storitev na najvišji ravni, in sicer so te storitve primarno namenjene zdravljenju bolnikov v severovzhodni Sloveniji (Splošna bolnišnica dr. Jožeta Potrča Ptuj, brez datuma b).

Na dan 31.12.2019 je bilo v SB Ptuj zaposlenih 522 oseb (Splošna bolnišnica dr. Jožeta Potrča Ptuj, 2020, str. 3), in sicer 384 zdravstvenih delavcev in 105 nezdravstvenih delavcev, pri čemer niso upoštevali 17 delavk, ki so bile na porodniškem dopustu ter 16 delavcev, ki so bili dolgotrajno bolniško odsotni (Splošna bolnišnica dr. Jožeta Potrča Ptuj, 2020, str. 119). Celotni prihodki so v SB Ptuj za leto 2019 znašali 29.996.260 EUR (Splošna bolnišnica dr. Jožeta Potrča Ptuj, 2020, str. 53).

## **1.8 Splošna bolnišnica Slovenj Gradec**

SB Slovenj Gradec stoji na Gosposvetski cesti 1 v Slovenj Gradcu (Splošna bolnišnica Slovenj Gradec, 2020a). V njeni neposredni bližini so Cerkev Sv. Duha, Gimnazija Slovenj Gradec in Zdravstveni dom Slovenj Gradec; nekoliko bolj oddaljeni so Kulturni dom Slovenj Gradec, Koroški pokrajinski muzej, rojstna hiša Huga Wolfa, Šolski center Slovenj Gradec, Prva osnovna šola Slovenj Gradec in Druga osnovna šola Slovenj Gradec.

SB Slovenj Gradec ima 15 oddelkov, in sicer oddelek za ginekologijo in porodništvo, oddelek za patologijo, oddelek za urologijo, oddelek za anesteziologijo in intenzivno medicino operativnih strok, urgentni center, oddelek za pediatrijo, oddelek za interno medicino, oddelek za diagnostično in intervencijsko radiologijo, oddelek za dializo, oddelek za laboratorijsko diagnostiko, oddelek za zdravstveno nego, oddelek za splošno in abdominalno kirurgijo, oddelek za fizikalno medicino in medicinsko rehabilitacijo, oddelek za travmatologijo in ortopedijo ter oddelek za mikrobiologijo (Splošna bolnišnica Slovenj Gradec, 2020b).

Poslanstvo SB Slovenj Gradec je nuditi prebivalcem savinjsko-šaleške in koroške regije celovito bolnišnično in specialistično ambulantno zdravstveno oskrbo na sekundarni ravni s pomočjo svojih zaposlenih; pri tem skrbi za uravnotežen strokovni razvoj in zagotavlja pogoje za osebni razvoj zaposlenih, spodbuja politiko kakovosti in varnosti obravnave pacienta ter upravljanja ustanove (Splošna bolnišnica Slovenj Gradec, 2020c, str. 7).

Na dan 31. 12. 2019 je bilo v SB Slovenj Gradec zaposlenih 881 oseb, in sicer 107 zdravnikov specialistov, 183 diplomiranih medicinskih sester, 17 diplomiranih babic, 205 srednjih medicinskih sester, 9 bolničarjev, 18 farmacevtskih delavcev, 81 zdravstvenih

delavcev in sodelavcev, 187 nezdravstvenih delavcev ter 4 druge osebe (Splošna bolnišnica Slovenj Gradec, 2020c, str. 77). Celotni prihodki so v SB Slovenj Gradec za leto 2019 znašali 48.957.423 EUR (Splošna bolnišnica Slovenj Gradec, 2020c, str. 37).

### **1.9 Splošna bolnišnica »Dr. Franca Derganca«**

SB »Dr. Franca Derganca« (v nadaljnjem besedilu: SB Nova Gorica) stoji na Ulici padlih borcev 13a v Šempetru pri Gorici (Splošna bolnišnica »Dr. Franca Derganca« Nova Gorica, 2019b). V neposredni bližini stojijo Coroninijev dvorec, Župnijska cerkev Sv. Petra, Občina Šempeter-Vertojba in lekarna; kar precej oddaljena od SB Nova Gorica je Osnovna šola Ivana Roba Šempeter.

SB Nova Gorica ima 65 različnih oddelkov oziroma ambulant, med njimi tudi ambulanto za antikoagulatno zaščito, ambulanto za punkcijo in biopsijo kostnega mozga, ambulanto za urodinamiko, endokrinološko ambulanto z ultrazvokom, gastroenterološko ambulanto, hematološko ambulanto, kirurško travmatološko ambulanto, mamografijo, nevrološko ambulanto, oddelek za dializo, onkološko, pedonevrološko, revmatološko in pulmološko ambulanto in druge (Splošna bolnišnica »Dr. Franca Derganca« Nova Gorica, 2019a).

Poslanstvo SB Nova Gorica je izvajati in zagotavljati visokokakovostno raven zdravstvenih storitev, izboljševati zdravje in kakovost življenja uporabnikov njihovih storitev, usposabljanje in vzgajati nove generacije strokovnjakov za ohranitev in razvoj zdravstvene dejavnosti na Goriškem ter spodbujati raziskovalne dejavnosti ter s tem prispevati k razvoju medicinske stroke (Splošna bolnišnica »Dr. Franca Derganca« Nova Gorica, 2019c).

Na dan 31. 12. 2019 je bilo v SB Nova Gorica zaposlenih 1.008 oseb, in sicer 153 zdravnikov, 406 oseb, zadolženih za zdravstveno nego, 11 farmacevtov, 85 zdravstvenih delavcev in sodelavcev, 3 osebe, zaposlene v vodstvu bolnišnice, 272 nezdravstvenih delavcev ter 78 drugih oseb, ki na ta dan niso bile prisotne (Splošna bolnišnica »Dr. Franca Derganca« Nova Gorica, 2020, str. 47). Celotni prihodki bolnišnice so v letu 2019 znašali 54.322.311 EUR (Splošna bolnišnica »Dr. Franca Derganca« Nova Gorica, 2020, str. 27).

### **1.10 Splošna bolnišnica Trbovlje**

SB Trbovlje stoji na Rudarski cesti 9 v Trbovljah (Splošna bolnišnica Trbovlje, 2015a). V neposredni bližini stojijo Cerkev Sv. Miklavža, Vrtec Trbovlje, enota Pikapolonica, Zavod za šport Trbovlje, Stadion Rudar Trbovlje, Baptistična cerkev Trbovlje in Zdravstveni dom Trbovlje; nekoliko bolj oddaljeni od SB Trbovlje so Zasavski muzej Trbovlje, Mladinski center Trbovlje, Osnovna šola Tončke Čeč, Dom upokojencev Franc Salamon Trbovlje, policijska postaja in Občina Trbovlje, Osnovna šola Trbovlje, Gimnazija in ekonomska srednja šola Trbovlje ter Osnovna šola Ivana Cankarja Trbovlje.

SB Trbovlje ima 12 nosilnih oddelkov, in sicer interni oddelek, kirurški oddelek, pediatrični oddelek, ginekološko-porodni oddelek, oddelek za dializo, oddelek za radiologijo, oddelek za anestezijo in reanimacijo, oddelek za fizikalno rehabilitacijo, oddelek za laboratorijsko diagnostiko, bolnišnično lekarno, urgentni center ter oddelek za neakutno bolnišnično obravnavo (Splošna bolnišnica Trbovlje, 2018, str. 2-4).

Poslanstvo SB Trbovlje je preprečevati obolelosti in ohranjati zdravje občanov s pomočjo zdravstvene vzgoje in preventive ter zdraviti občane Zasavja in tudi širše skupnosti ter se pri tem povezovati z drugimi zdravstvenimi organizacijami, da se zagotovi celovito zadovoljevanje potreb občanov. Pri vsem tem upoštevajo sodobne terapevtske in diagnostične postopke (Splošna bolnišnica Trbovlje, 2015b).

Na dan 31. 12. 2019 je bilo v SB Trbovlje zaposlenih 340 oseb (Splošna bolnišnica Trbovlje, 2020, str. 130), in sicer 24 zdravnikov specializantov, 15 specializantov, 48 diplomiranih medicinskih sester oziroma zdravstvenikov, 7 višjih medicinskih sester, 7 diplomiranih bobic, 27 diplomiranih medicinskih sester, 65 srednjih medicinskih sester, 7 diplomiranih radioloških inženirjev, 8 diplomiranih fizioterapevtov, 10 laboratorijskih tehnikov in 122 drugih oseb (Splošna bolnišnica Trbovlje, 2020, str. 134). Celotni prihodki so v SB Trbovlje za leto 2019 znašali 19.905.918 EUR (Splošna bolnišnica Trbovlje, 2020, str. 177).

## 2 UČINKOVITOST IN USPEŠNOST

V tem delu zaključne strokovne naloge bomo opredelili, kaj je učinkovitost in kaj je uspešnost v zdravstvu. Pojasnili bomo, kaj pomenijo tehnična, alokacijska in stroškovna učinkovitost ter na kratko opisali metodo podatkovnih ovojnic.

### 2.1 Učinkovitost in uspešnost v zdravstvu

**Učinkovitost** je v ekonomski teoriji opredeljena s **Paretovimi pravili učinkovitosti**, v okviru katerih se vprašanje definiranja učinkovitosti pojavi v potrošnji, v proizvodnji, v menjavi in v povezavi med njimi. Paretova pravila učinkovitosti formalno določajo pogoje za

- (a) učinkovito razporeditev blaga in storitev med potrošnike – to je učinkovitost v potrošnji,
- (b) učinkovito razporeditev proizvedenih različnih vrst storitev in blaga med proizvajalce nekega gospodarstva – to je učinkovitost v proizvodnji,
- (c) učinkovito razporeditev proizvodnih dejavnikov med vse proizvajalce v gospodarstvu – to je učinkovitost v proizvodnji,
- (d) učinkovito razporeditev proizvodnih dejavnikov znotraj posameznega proizvajalca – to je učinkovitost v proizvodnji ter

(e) usklajenost med potrošnjo in proizvodnjo – to je učinkovitost v menjavi.

Pri Paretovem pravilu učinkovitosti v potrošnji in menjavi domnevamo, da se potrošnik odloči glede na koristnost storitev in blaga; pri Paretovih pravilih učinkovitosti v proizvodnji domnevamo, da proizvajalec proizvaja storitev ali blago z najboljšo razpoložljivo tehnologijo in je zato proizvodnja storitev ali blaga tehnično učinkovita (Došenović Bonča, 2010, str. 94).

V skladu z zgoraj naštetimi pravili lahko pri posameznemu proizvajalcu in ponudniku opazujemo tehnično učinkovitost, alokacijsko učinkovitost in stroškovno učinkovitost, kar velja tudi za izvajalce v zdravstvu.

**Tehnična učinkovitost** pomeni, da podjetje proizvaja posamezne vrste storitev ali blaga glede na najboljše razpoložljive proizvodne funkcije za le-te. To pa pomeni, da za enoto outputa porabi minimalne količine inputov. Za tehnično neučinkovitega proizvajalca velja, da lahko nek dan obseg outputa proizvede z manjšim obsegom enega izmed inputov ali pa lahko z danim obsegom inputov proizvede večji obseg outputov. Za tehnično učinkovitega proizvajalca velja, da uporablja najboljše oziroma najustreznejše razmerje med inputi in outputi glede na to, kaj mu omogoča tehnologija (Došenović Bonča, 2014, str. 6). V zdravstvu so outputi lahko opredeljeni kot zdravstvene storitve, ki jih opravlja bolnišnica ali širše, in sicer kot izboljšano zdravje bolnikov ali boljši izid zdravstvene oskrbe. Inputi v zdravstvu so lahko kapital, delo in zdravstvene storitve. Ko govorimo o delu in kapitalu, imamo v mislih zdravnike, medicinske sestre in druge zdravstvene delavce ter razno zdravniško opremo, med njo na primer tudi razpoložljive bolniške postelje. Zdravstvene storitve so le eden od inputov takrat, ko o outputu govorimo v širšem smislu – output je v tem primeru izboljšano zdravje bolnika (Došenović Bonča, 2014, str. 1). Če kot output opazujemo dobiček, govorimo o dobičkovni učinkovitosti; če kot output upoštevamo prihodek, govorimo o prihodkovni učinkovitosti (Došenović Bonča, 2010, str. 94-95).

**Alokacijska učinkovitost** nam pove, ali je kombiniranje inputov v nekem podjetju v skladu s cenami inputov. Proizvajalec, ki je alokacijsko učinkovit, zaposluje manj dražjega inputa in več cenejšega inputa. Alokacijska učinkovitost je dosežena le takrat, ko se inputi kombinirajo na način, ki omogoča proizvodnjo storitev ali blaga z najnižjimi stroški po enoti (Tajnikar & Došenović Bonča, 2019, str. 11).

**Stroškovna učinkovitost** je vsota učinkov tehnične in alokacijske učinkovitosti, kar pomeni, da je stroškovno učinkovit proizvajalec hkrati alokacijsko in tehnično učinkovit (Tajnikar & Došenović Bonča, 2019, str. 11).

**Uspešnost** kaže, v kolikšni meri proizvajalec dosega cilje, ki opredeljujejo njegovo poslanstvo. Pri zdravstvenih izvajalcih gre torej za to, v kolikšni meri z uporabljenimi inputi dosežejo zdravstvene cilje. Za merjenje uspešnosti lahko v zdravstvu uporabimo dve vrsti meril, in sicer nedenarna merila, ki izražajo raven doseganja splošnih učinkov blaginje ter denarno izražena merila, ki izražajo učinkovito uporabo sredstev – na uspešnost torej ne

gledamo le z vidika finančne uspešnosti, temveč tudi z vidika kakovosti opravljene zdravstvene storitve. Osnova za merjenje uspešnosti poslovanja so merljivi cilji, ki jih lahko merimo z uporabo finančnih kazalnikov ali z uporabo metode uravnoveženega sistema kazalnikov (Babšek, 2011, str. 16-17).

Učinkovitost in uspešnost v zdravstvu lahko empirično merimo s pomočjo metode podatkovnih ovojníc (angl. *data envelopment analysis*) (v nadaljnjem besedilu: DEA).

## **2.2 Metoda podatkovnih ovojníc (DEA)**

Metodo DEA lahko uporabimo za merjenje učinkovitosti, in sicer je ta metoda primer neparametričnega pristopa k izračunu učinkovitosti podjetij. Na osnovi DEA metode je opredeljen model za analiziranje multifaktorske produktivnosti, ki so ga na podlagi zgodnjih del Farella (1957) razvili Charnes, Cooper in Rhodes (1978). Na osnovi tega modela z linearnim matematičnim programiranjem izračunavamo neparametrične meje učinkovitosti proizvodnje (angl. *empirical efficient frontier*) ali izokvante.

Mera učinkovitosti je izračunana kot relativna mera homogenih enot glede na podatkovno ovojnico; te enote imenujemo enote za sprejemanje poslovnih odločitev (angl. *decision making units* ali DMUs); v našem primeru so te enote slovenske splošne bolnišnice. Relativno učinkovitost merimo na osnovi proučevanja odnosa med inputi v proizvodnem procesu in njegovimi outputi, pri čemer predpostavljamo, da so outputi in inputi vseh enot enake kakovosti ter da znižanje obsega inputov ne spremeni kakovosti outputov (Pušnik, 2008, str. 143).

## **3 ANALIZA UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI**

V tem delu zaključne strokovne naloge bomo analizirali tehnično učinkovitost slovenskih splošnih bolnišnic ter njihovo uspešnost v letu 2010 in v letu 2018; to bomo storili s pomočjo metode DEA, ki smo jo opisali v poglavju 2.2. Za potrebe analize potrebujemo razne podatke, ki smo jih pridobili iz letnih poročil slovenskih splošnih bolnišnic in programsko opremo MaxDEA 8.7.0 Basic, s pomočjo katere bomo ugotavljali učinkovitost le-teh. Za izračun v inpute usmerjene mere tehnične učinkovitosti bomo uporabili CCR model.

### **3.1 Podatki**

V tabeli 1 in tabeli 2 so predstavljeni vsi podatki, ki jih bomo potrebovali za nadaljnje analize uspešnosti in učinkovitosti. Primerjali bomo rezultate analiz splošnih bolnišnic za leto 2010 in za leto 2018. Zaradi nedostopnosti podatkov iz leta 2010 bomo pri SB Murska Sobota uporabili podatke iz leta 2013, pri SB Novo Mesto podatke iz leta 2014 in pri SB Trbovlje podatke iz leta 2011.



*Tabela 1: Podatki SB za leto 2010*

	<b>Osnovna sredstva (v EUR)</b>	<b>Prihodki (v EUR)</b>	<b>Materialni stroški (v EUR)</b>	<b>Št. zaposlenih</b>	<b>Št. bolnikov</b>	<b>Št. padcev iz postelje</b>
<b>SB Brežice</b>	5.267.125	14.179.675	2.624.966	291	6.280	12
<b>SB Celje</b>	43.332.857	88.595.489	23.953.709	1.730	39.983	64
<b>SB Izola</b>	14.924.974	38.069.631	10.434.869	722	14.669	62
<b>SB Jesenice</b>	8.668.218	31.795.519	7.012.747	635	12.072	30
<b>SB Murska Sobota</b>	23.812.071	43.045.235	10.396.973	909	15.711	31
<b>SB Nova Gorica</b>	18.387.879	40.777.594	9.913.443	923	23.267	32
<b>SB Novo mesto</b>	27.095.307	50.410.427	13.914.654	1.054	21.354	54
<b>SB Ptuj</b>	8.677.155	22.639.642	5.850.917	433	9.221	8
<b>SB Slovenj Gradec</b>	17.353.657	36.852.671	10.498.694	716	15.207	55
<b>SB Trbovlje</b>	ni podatka	14.929.335	3.854.524	284	29.026	ni podatka

*Vir: lastno delo.*

*Tabela 2: Podatki SB za leto 2018*

	<b>Osnovna sredstva (v EUR)</b>	<b>Prihodki (v EUR)</b>	<b>Materialni stroški (v EUR)</b>	<b>Št. zaposlenih</b>	<b>Št. bolnikov</b>	<b>Št. padcev iz postelje</b>
<b>SB Brežice</b>	8.088.560	17.475.918	3.368.292	353	6.459	34
<b>SB Celje</b>	49.466.801	107.083.950	28.806.542	2.045	31.266	ni podatka
<b>SB Izola</b>	27.216.598	52.960.888	13.490.642	871	15.005	ni podatka
<b>SB Jesenice</b>	15.841.455	37.623.778	7.732.085	710	13.860	ni podatka
<b>SB Murska Sobota</b>	25.668.449	54.017.519	14.708.239	1.084	17.377	ni podatka
<b>SB Nova Gorica</b>	18.083.748	48.423.433	15.511.047	1.031	15.348	ni podatka
<b>SB Novo mesto</b>	30.272.408	64.603.414	18.281.913	1.197	20.015	ni podatka
<b>SB Ptuj</b>	10.264.354	27.261.393	6.175.914	483	9.271	5
<b>SB Slovenj Gradec</b>	44.584.380	46.560.340	13.563.224	849	15.464	54
<b>SB Trbovlje</b>	11.843.912	17.493.851	3.839.012	319	6.331	ni podatka

*Vir: lastno delo.*

### 3.2 Analiza učinkovitosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev in bolnikov

Pri analizi učinkovitosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev in bolnikov nas zanima, kakšno količino inputov porabijo slovenske splošne bolnišnice za eno enoto outputa. V tem primeru sta inputa število zaposlenih in osnovna sredstva, output pa je bolnik.

Tabela 3: Izračun

	2010	2010	2018	2018
	Osnovna sredstva na bolnika (v EUR)	Št. zaposlenih na bolnika	Osnovna sredstva na bolnika (v EUR)	Št. zaposlenih na bolnika
<b>SB Brežice (1)</b>	838,71	0,046	1.252,29	0,055
<b>SB Celje (2)</b>	1.083,78	0,043	1.582,13	0,065
<b>SB Izola (3)</b>	1.017,45	0,049	1.813,84	0,058
<b>SB Jesenice (4)</b>	718,04	0,053	1.142,96	0,051
<b>SB Murska Sobota (5)</b>	1.515,63	0,058	1.477,15	0,062
<b>SB Nova Gorica (6)</b>	790,30	0,040	1.178,25	0,067
<b>SB Novo mesto (7)</b>	1.268,86	0,049	1.512,49	0,060
<b>SB Ptuj (8)</b>	941,02	0,047	1.107,15	0,052
<b>SB Slovenj Gradec (9)</b>	1.141,16	0,047	2.883,11	0,055
<b>SB Trbovlje (10)</b>	ni podatka	0,010	1.870,78	0,050

Vir: lastno delo.

Iz tabele 3 lahko razberemo, da je SB Jesenice v letu 2010 imela najmanj osnovnih sredstev na bolnika, in sicer 718,04 EUR; največ osnovnih sredstev na bolnika je v istem letu imela SB Murska Sobota, in sicer 1.515,63 EUR. V letu 2010 je imela SB Trbovlje najmanj zaposlenih na bolnika, in sicer 0,010 zaposlenih na bolnika; v istem letu je imela SB Murska Sobota največ zaposlenih na bolnika, in sicer 0,058 zaposlenih na bolnika.

Iz tabele 3 prav tako lahko razberemo, da je SB Ptuj v letu 2018 imela najmanj osnovnih sredstev na bolnika, in sicer 1.107,15 EUR; največ osnovnih sredstev na bolnika je v istem letu imela SB Slovenj Gradec, in sicer 2.883,11 EUR. V letu 2018 je imela SB Trbovlje najmanj zaposlenih na bolnika, in sicer 0,050 zaposlenih na bolnika; v istem letu je imela SB Nova Gorica največ zaposlenih na bolnika, in sicer 0,067 zaposlenih na bolnika.

Ugotovimo lahko, da je v letu 2010 imela SB Murska Sobota največ osnovnih sredstev na bolnika in tudi največ zaposlenih na bolnika, da je SB Trbovlje imela najmanj zaposlenih na

bolnika v obeh primerjanih letih ter da imajo vse splošne bolnišnice v letu 2018 večja osnovna sredstva kot v letu 2010 razen SB Murska Sobota, pri kateri so se osnovna sredstva na bolnika zmanjšala za 38,48 EUR. Prav tako lahko ugotovimo, da se je število zaposlenih na bolnika v letu 2018 glede na leto 2010 povečalo pri vseh splošnih bolnišnicah razen pri SB Jesenice, kjer je število zaposlenih na bolnika upadlo za 0,002 zaposlenih na bolnika.

Grafične analize, ki prikazuje tehnično učinkovitost slovenskih splošnih bolnišnic z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev in bolnikov za leto 2010 in za leto 2018, smo izvedli s pomočjo izračunov v tabeli 3 in so predstavljene v nadaljevanju. Za leto 2010 in za leto 2018 se ne razlikujejo od DEA izračunov, ki smo jih izračunali naknadno ter jih lahko vidite v tabeli 4.

*Tabela 4: Rezultati učinkovitosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev in bolnikov*

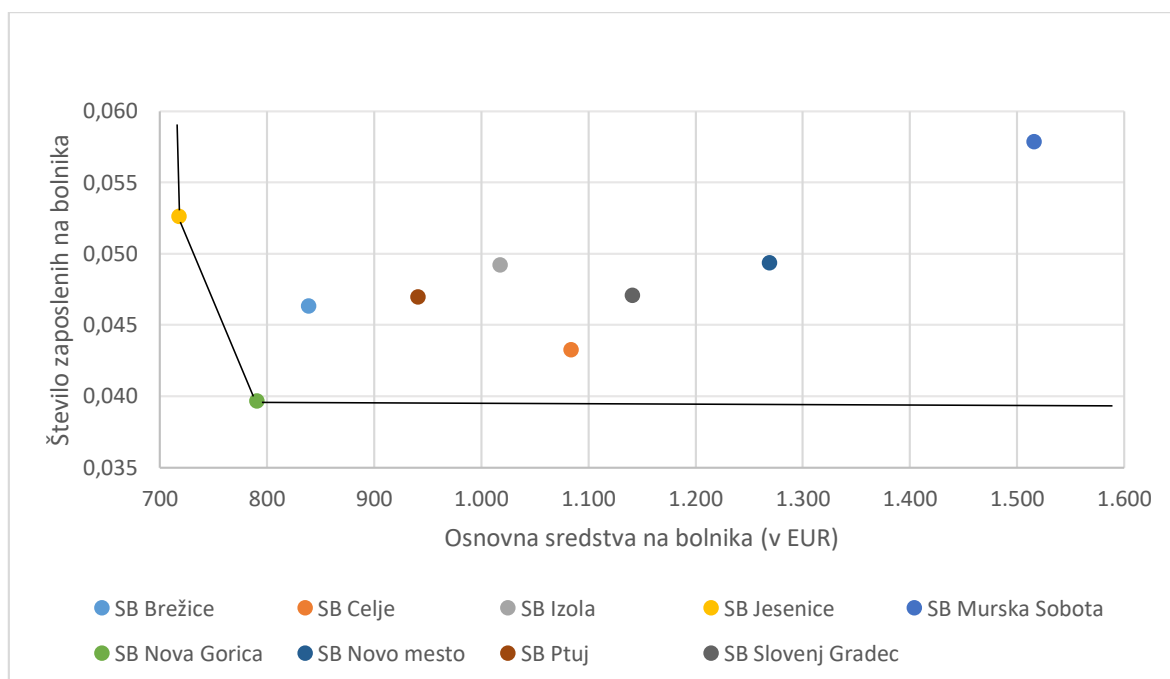
	<b>Učinkovitost v letu 2010</b>		<b>Učinkovitost v letu 2018</b>
<b>SB Jesenice</b>	1	SB Jesenice	1
<b>SB Nova Gorica</b>	1	SB Ptuj	1
<b>SB Brežice</b>	0,922	SB Trbovlje	1
<b>SB Celje</b>	0,917	SB Nova Gorica	0,940
<b>SB Ptuj</b>	0,845	SB Brežice	0,937
<b>SB Slovenj Gradec</b>	0,843	SB Slovenj Gradec	0,918
<b>SB Izola</b>	0,806	SB Izola	0,874
<b>SB Novo mesto</b>	0,804	SB Novo mesto	0,854
<b>SB Murska Sobota</b>	0,686	SB Murska Sobota	0,820
<b>SB Trbovlje</b>	ni podatka	SB Celje	0,782

*Vir: lastno delo.*

Kot je razvidno iz tabele 4, sta bili v letu 2010 tehnično učinkoviti le dve splošni bolnišnici, in sicer SB Jesenice in SB Nova Gorica; v letu 2018 so bile učinkovite tri, in sicer SB Jesenice, SB Ptuj in SB Trbovlje. V letu 2010 sta tehnično učinkovitost skoraj dosegli SB Brežice in SB Celje, v letu 2018 pa SB Nova Gorica, SB Brežice in SB Slovenj Gradec. Za najmanj tehnično učinkovito bolnišnico se je v letu 2010 izkazala SB Murska Sobota, v letu 2018 pa SB Celje. Oglejmo si še grafične analize, ki prikazujejo doslej omenjene podatke.

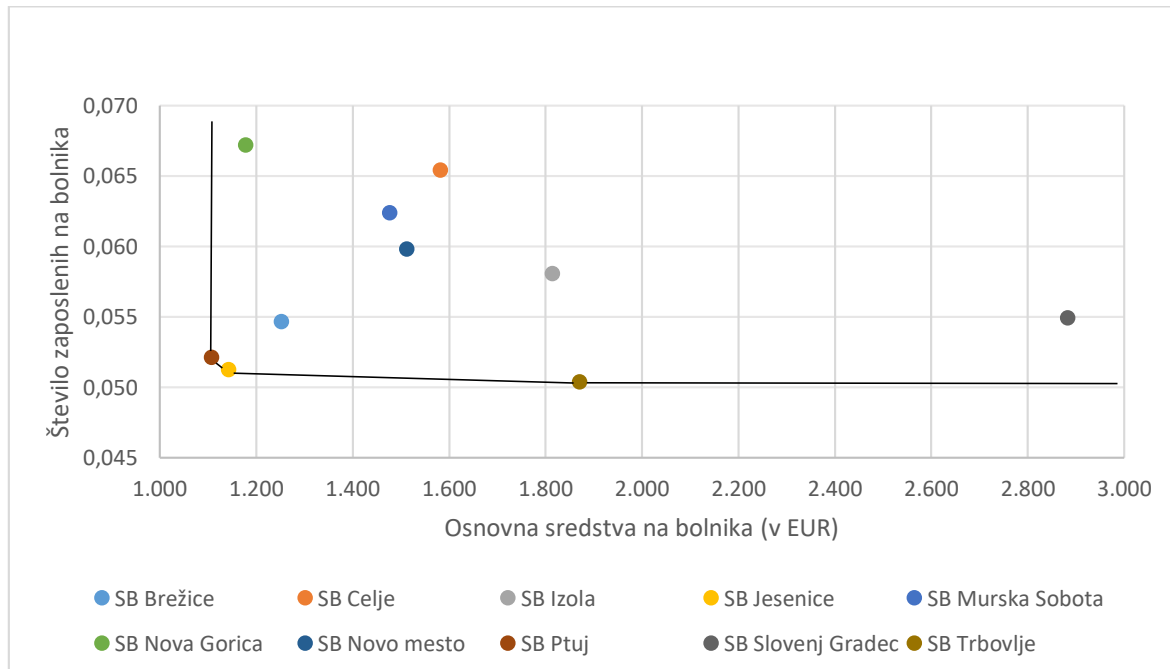
Kot je razvidno iz slike 1, ki jo lahko vidite na naslednji strani, sta na izokvanti SB Jesenice in SB Nova Gorica, kar pomeni, da je njuna tehnična učinkovitost enaka 1. To pomeni, da sta bili ti dve bolnišnici v letu 2010 tehnično učinkoviti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev in bolnikov; ostale bolnišnice so bile tehnično neučinkovite.

Slika 1: Tehnična učinkovitost SB v letu 2010



Vir: lastno delo.

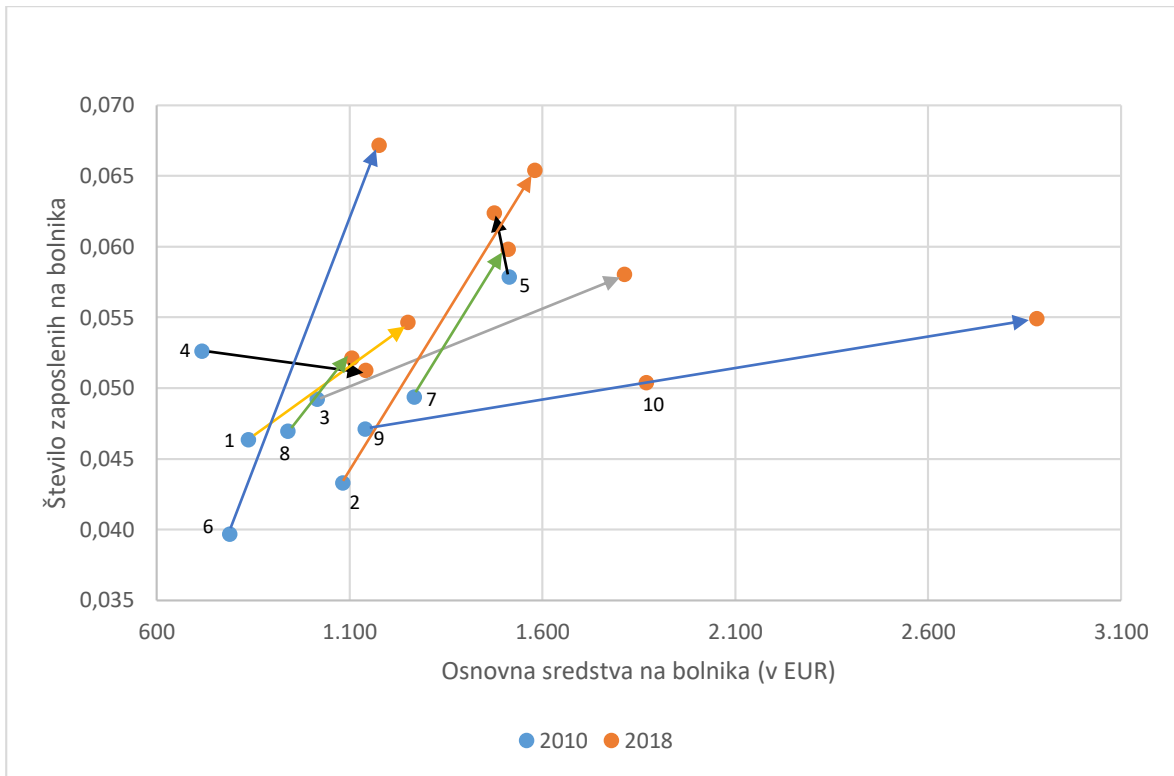
Slika 2: Tehnična učinkovitost SB v letu 2018



Vir: lastno delo.

Iz slike 2 je razvidno, da so bile v letu 2018 tehnično učinkovite tri bolnišnice, in sicer SB Ptuj, SB Jesenice in SB Trbovlje; vse ostale so bile tehnično neučinkovite. Slika 3 na naslednji strani prikazuje premike splošnih bolnišnic iz leta 2010 v leto 2018.

Slika 3: Premik SB iz leta 2010 v leto 2018



Vir: lastno delo.

### 3.3 Analiza učinkovitosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev, materialnih stroškov in bolnikov

Pri analizi učinkovitosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev, materialnih stroškov in bolnikov nas zanima, kakšno količino inputov porabijo slovenske splošne bolnišnice za eno enoto outputa. V tem primeru so inputi število zaposlenih, osnovna sredstva in materialni stroški, output pa je bolnik. Vse te podatke smo za obe leti vstavili v programsko opremo MaxDEA in tako dobili rezultate glede tehnične učinkovitosti splošnih bolnišnic.

Tabela 5: Rezultati učinkovitosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev, materialnih stroškov in bolnikov

	Učinkovitost v letu 2010		Učinkovitost v letu 2018
SB Brežice	1	SB Brežice	1
SB Jesenice	1	SB Jesenice	1
SB Nova Gorica	1	SB Ptuj	1
SB Celje	0,917	SB Trbovlje	1

se nadaljuje

*Tabela 5: Rezultati učinkovitosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev, materialnih stroškov in bolnikov (nadaljevanje)*

<b>SB Ptuj</b>	0,845	SB Nova Gorica	0,940
<b>SB Slovenj Gradec</b>	0,843	SB Slovenj Gradec	0,918
<b>SB Izola</b>	0,806	SB Izola	0,874
<b>SB Novo mesto</b>	0,804	SB Novo mesto	0,854
<b>SB Murska Sobota</b>	0,686	SB Murska Sobota	0,820
<b>SB Trbovlje</b>	ni podatka	SB Celje	0,782

*Vir: lastno delo.*

Iz tabele 5 lahko razberemo, da so bile v letu 2010 tehnično učinkovite SB Brežice, SB Jesenice in SB Nova Gorica; tehnično učinkovitost je skoraj dosegla SB Celje; za najmanj tehnično učinkovito se je izkazala SB Murska Sobota, katere tehnična neučinkovitost je znašala 0,686. V letu 2018 so bile tehnično učinkovite SB Brežice, SB Jesenice, SB Ptuj in SB Trbovlje; tehnično učinkovitost sta skoraj dosegli SB Nova Gorica in SB Slovenj Gradec; za najmanj tehnično učinkovito se je izkazala SB Celje, katere tehnična neučinkovitost je znašala 0,782.

Ugotovimo lahko, da sta bili SB Brežice in SB Jesenice tehnično učinkoviti v obeh primerjanih letih; svojo tehnično neučinkovitost so izboljšale vse splošne bolnišnice razen SB Celje, katere tehnična neučinkovitost se je povečala za 0,135.

Ko smo kot input poleg zaposlenih in osnovnih sredstev v letu 2010 upoštevali še materialne stroške, smo dobili rezultate v tabeli 5. Tabela 5 smo nato primerjali s tabelo 4 in ugotovili, da se v letu 2010 učinkovitost splošnih bolnišnic ni poslabšala, ampak je ostala enaka; le pri SB Brežice se je izboljšala. To pomeni, da je SB Brežice bolj skrbno gospodarila z materialnimi stroški kot ostale splošne bolnišnice.

Ko smo kot input poleg zaposlenih in osnovnih sredstev v letu 2018 upoštevali še materialne stroške, smo dobili rezultate v tabeli 5. Tabela 5 smo nato primerjali s tabelo 4 in ugotovili, da se v letu 2018 učinkovitost splošnih bolnišnic ni poslabšala, ampak je ostala enaka; le pri SB Brežice se je izboljšala. To pomeni, da je SB Brežice bolj skrbno gospodarila z materialnimi stroški kot ostale splošne bolnišnice.

### **3.4 Analiza učinkovitosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev, materialnih stroškov in prihodka**

Pri analizi učinkovitosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev, materialnih stroškov in prihodka nas zanima, kakšno količino inputov porabijo slovenske splošne bolnišnice za eno

enoto outputa. V tem primeru so inputi število zaposlenih, osnovna sredstva in materialni stroški, output pa je prihodek. Vse te podatke smo za obe leti vstavili v programsko opremo MaxDEA in tako dobili rezultate glede tehnične učinkovitosti splošnih bolnišnic.

*Tabela 6: Rezultati učinkovitosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev, materialnih stroškov in prihodka*

	Učinkovitost v letu 2010		Učinkovitost v letu 2018
<b>SB Brežice</b>	1	SB Brežice	1
<b>SB Izola</b>	1	SB Izola	1
<b>SB Jesenice</b>	1	SB Jesenice	1
<b>SB Ptuj</b>	1	SB Nova Gorica	1
<b>SB Celje</b>	0,977	SB Ptuj	1
<b>SB Slovenj Gradec</b>	0,976	SB Trbovlje	0,996
<b>SB Murska Sobota</b>	0,935	SB Novo mesto	0,927
<b>SB Novo mesto</b>	0,919	SB Celje	0,907
<b>SB Nova Gorica</b>	0,882	SB Slovenj Gradec	0,902
<b>SB Trbovlje</b>	ni podatka	SB Murska Sobota	0,867

*Vir: lastno delo.*

Iz tabele 6 lahko razberemo, da so bile v letu 2010 tehnično učinkovite SB Brežice, SB Izola, SB Jesenice in SB Ptuj; tehnično učinkovitost sta skoraj dosegli SB Celje in SB Slovenj Gradec; za najmanj tehnično učinkovito se je izkazala SB Nova Gorica, katere tehnična neučinkovitost je znašala 0,882. V letu 2018 so bile tehnično učinkovite SB Brežice, SB Izola, SB Jesenice, SB Nova Gorica in SB Ptuj; tehnično učinkovitost je skoraj dosegla SB Trbovlje; za najmanj tehnično učinkovito se je izkazala SB Murska Sobota, katere tehnična neučinkovitost je znašala 0,867.

Ugotovimo lahko, da so bile SB Brežice, SB Izola, SB Jesenice in SB Ptuj tehnično učinkovite v obeh primerjanih letih; SB Nova Gorica, ki je bila v letu 2010 najbolj tehnično neučinkovita, je bila v letu 2018 tehnično učinkovita. Svojo tehnično neučinkovitost je poleg SB Nova Gorica izboljšala le še SB Novo mesto, in sicer za 0,008; tehnična neučinkovitost se je povečala pri SB Celje, SB Slovenj Gradec in SB Murska Sobota.

Ko smo v letu 2010 kot input poleg zaposlenih in osnovnih sredstev upoštevali še materialne stroške ter število bolnikov zamenjali s prihodkom, smo dobili rezultate v tabeli 6. Tabela 6 smo nato primerjali s tabelo 4 in ugotovili, da se je v letu 2010 učinkovitost SB Nova Gorica poslabšala; učinkovitost SB Brežice, SB Izole in SB Ptuj pa izboljšala. To pomeni, da so te

tri bolnišnice bolj skrbno gospodarile z materialnimi stroški glede na prihodek, SB Nova Gorica pa manj skrbno.

Ko smo v letu 2018 kot input poleg zaposlenih in osnovnih sredstev upoštevali še materialne stroške ter število bolnikov zamenjali s prihodkom, smo dobili rezultate v tabeli 6. Tabela 6 smo nato primerjali s tabelo 4 in ugotovili, da se je v letu 2018 učinkovitost SB Trbovlje poslabšala, učinkovitost SB Brežice, SB Izola in SB Nova Gorica pa izboljšala. To pomeni, da so te tri bolnišnice bolj skrbno gospodarile z materialnimi stroški glede na prihodek, SB Trbovlje pa manj skrbno.

### 3.5 Analiza uspešnosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev, materialnih stroškov in števila padcev s postelj

Pri analizi uspešnosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev, materialnih stroškov in števila padcev iz postelj nas zanima, kakšno količino inputov porabijo slovenske splošne bolnišnice za eno enoto outputa. V tem primeru so inputi število zaposlenih, osnovna sredstva in materialni stroški, medtem ko je output število padcev s postelj. Vse te podatke smo za obe leti vstavili v programsko opremo MaxDEA in tako dobili rezultate glede uspešnosti splošnih bolnišnic.

*Tabela 7: Rezultati uspešnosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev, materialnih stroškov in števila padcev s postelje*

	Učinkovitost v letu 2010		Učinkovitost v letu 2018
SB Izola	1	SB Brežice	1
SB Slovenj Gradec	0,895	SB Slovenj Gradec	0,660
SB Jesenice	0,833	SB Ptuj	0,116
SB Brežice	0,769	SB Nova Gorica	ni podatka
SB Novo mesto	0,653	SB Izola	ni podatka
SB Nova Gorica	0,543	SB Trbovlje	ni podatka
SB Murska Sobota	0,502	SB Novo mesto	ni podatka
SB Celje	0,450	SB Celje	ni podatka
SB Ptuj	0,230	SB Jesenice	ni podatka
SB Trbovlje	ni podatka	SB Murska Sobota	ni podatka

*Vir: lastno delo.*



Iz tabele 7 lahko razberemo, da je bila v letu 2010 uspešna le SB Izola; uspešnost je skoraj dosegla SB Slovenj Gradec; za najmanj uspešno se je izkazala SB Ptuj, katere neuspešnost je znašala 0,230. V letu 2018 je bila uspešna le SB Brežice; za najmanj uspešno se je izkazala SB Ptuj, katere neuspešnost je znašala 0,116.

Ugotovimo lahko, da je svojo neuspešnost izboljšala SB Brežice in tako bila v letu 2018 uspešna; neuspešnost se je povečala pri SB Slovenj Gradec, in sicer za 0,235, ter pri SB Ptuj, in sicer za 0,114.

Ko smo v letu 2010 kot input poleg zaposlenih in osnovnih sredstev upoštevali še materialne stroške ter število bolnikov zamenjali s številom padcev s postelj, smo dobili rezultate v tabeli 7. Tabela 7 smo nato primerjali s tabelo 4 in ugotovili, da se je v letu 2010 uspešnost SB Jesenice in SB Nova Gorice poslabšala, uspešnost SB Izola pa izboljšala. To pomeni, da je SB Izola bolj skrbno gospodarila z materialnimi stroški glede na število padcev s postelj, SB Jesenice in SB Nova Gorica pa manj skrbno.

Ko smo v letu 2018 kot input poleg zaposlenih in osnovnih sredstev upoštevali še materialne stroške ter število bolnikov zamenjali s številom padcev s postelj, smo dobili rezultate v tabeli 7. Tabela 7 smo nato primerjali s tabelo 4 in ugotovili, da se je v letu 2018 uspešnost SB Jesenice, SB Ptuj in SB Trbovlje poslabšala, uspešnost SB Brežice pa izboljšala. To pomeni, da je SB Brežice bolj skrbno gospodarila z materialnimi stroški glede na število padcev s postelj, medtem ko so SB Jesenice, SB Ptuj in SB Trbovlje gospodarile manj skrbno.

## **SKLEP**

Skozi zaključno strokovno nalogo smo najprej spoznali, da se zdravstvene dejavnosti v Sloveniji opravljajo na treh ravneh, in sicer na primarni, sekundarni in terciarni ravni. Zdravstvena dejavnost na primarni ravni obsega osnovno zdravstveno dejavnost in lekarniško dejavnost, na sekundarni ravni obsega bolnišnično in specialistično ambulantno dejavnost, na terciarni ravni pa obsega opravljanje dejavnosti kliničnih inštitutov, kliničnih oddelkov, klinik in drugih pooblaščenih zdravstvenih zavodov.

Nato smo pojasnili, da zdravstveno dejavnost lahko opravlja tuja ali domača, pravna ali fizična oseba, ki na podlagi vloge in pod določenimi pogoji pridobi dovoljenje ministrstva, pristojnega za zdravje, da lahko opravlja določeno zdravstveno dejavnost ter da bolnišnice ločimo glede na njihov namen, in sicer na splošne in specialne bolnišnice. V zaključni strokovni nalogi smo se posvetili splošnim bolnišnicam v Sloveniji; po definiciji je splošna bolnišnica zdravstveni zavod, v katerem zdravijo več vrst bolezni in ki ima specialistično ambulantno dejavnost ter posteljne zmogljivosti vsaj za področja ginekologije, porodniške dejavnosti, pediatrije, interne medicine ali kirurgije.

V nadaljevanju smo našeli vse splošne bolnišnice v Sloveniji, ki so SB Brežice, SB Celje, SB Izola, SB Jesenice, SB Murska Sobota, SB Novo Mesto, SB dr. Jožeta Potrča Ptuj, SB Slovenj Gradec, SB »Dr. Franca Derganca«, Šempeter pri Novi Gorici in SB Trbovlje ter opisali, kje so, koliko oddelkov in zaposlenih imajo, kaj je njihovo poslanstvo ter koliko celotnih prihodkov so imele v letu 2019.

V drugem poglavju smo predstavili učinkovitost in uspešnost ter ugotovili, da poznamo več vrst učinkovitosti, in sicer tehnično, alokacijsko in stroškovno učinkovitost; v zaključni strokovni nalogi je bistvenega pomena tehnična učinkovitost, ki pomeni, da podjetje proizvaja posamezne vrste storitev ali blaga tako, da za enoto outputa porabi minimalne količine inputov. Za izračun tehnične učinkovitosti smo uporabili metodo podatkovnih ovojníc, pri čemer smo si pomagali s programsko opremo MaxDEA 8.7.0 Basic.

V tretjem poglavju smo se nato lotili zbiranja podatkov in opravili več analiz. Za potrebe analiz smo zbrali razne podatke iz letnih poročil splošnih bolnišnic za leto 2010 in za leto 2018 za vsako splošno bolnišnico posebej in vse zbrane podatke predstavili v eni tabeli. Sledile so štiri analize, in sicer (a) analiza učinkovitosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev in bolnikov, (b) analiza učinkovitosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev, materialnih stroškov in bolnikov, (c) analiza učinkovitosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev, materialnih stroškov in prihodka ter (d) analiza uspešnosti z vidika zaposlenih, osnovnih sredstev, materialni stroškov in števila padcev s postelj. Te štiri analize smo opravili tako za leto 2010 kot tudi za leto 2018 in nato primerjali dobljene rezultate.

Ugotovili smo, da obstajajo razlike v tehnični učinkovitosti in uspešnosti slovenskih splošnih bolnišnic med letoma 2010 in 2018, zato lahko na zastavljeno raziskovalno vprašanje odgovorimo pritrdilno. Pri tem moramo dodati, da te razlike ne nastanejo le med različnimi obdobji, temveč so odvisne tudi od izbranih inputov in outputov, ki jih vstavimo v model in nato te različne modele primerjamo med seboj, kot smo to storili tudi mi v zaključni strokovni nalogi. Na podlagi primerjanja analiz smo ugotovili, da

(a) se je tehnična učinkovitost v opazovanih letih najbolj spremenila pri SB Ptuj pri prvi in pri drugi analizi, pri SB Nova Gorica pri tretji analizi in pri SB Slovenj Gradec v četrti analizi, pri čemer moramo dodati, da se je izmed prej omenjenih splošnih bolnišnic tehnična učinkovitost v opazovanih letih najbolj spremenila pri SB Slovenj Gradec, in sicer se je tehnična učinkovitost poslabšala za 0,235,

(b) je gospodarjenje z materialnimi stroški pozitivno vplivalo na nekatere splošne bolnišnice, in sicer na SB Brežice v letu 2010 in letu 2018, na SB Ptuj v letu 2010, na SB Izola v letu 2010 in letu 2018 ter na SB Nova Gorica v letu 2010,

(c) je gospodarjenje z materialnimi stroški negativno vplivalo na nekatere splošne bolnišnice, in sicer na SB Nova Gorica v letu 2018, na SB Trbovlje v letu 2018, na SB Ptuj v letu 2010 ter na SB Jesenice v letu 2010 in v letu 2018,

(d) sta bili prihodkovno učinkoviti dve splošni bolnišnici, in sicer SB Izola v letu 2010 in SB Brežice v letu 2018 ter

(e) da je uspešnost povezana z učinkovitostjo, kar sklepamo iz tega, da sta SB Brežice in SB Izola edini dve bolnišnici, na kateri je gospodarjenje z materialnimi stroški v obeh opazovanih letih pozitivno vplivalo in sta bili posledično tudi bolj uspešni.

Menimo, da bi lahko v prihodnje bolj natančno raziskali, kaj so vzroki, da splošne bolnišnice niso tehnično učinkovite ter poskusili poiskati rešitve, ki bi njihovo tehnično neučinkovitost izboljšale.

## LITERATURA IN VIRI

1. Babšek, G. (2011). *Analiza poslovne učinkovitosti in uspešnosti v javnem zdravstvenem zavodu: primer uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
2. Došenović Bonča, P. (2010). *Inovacije kot dejavnik učinkovitosti in uspešnosti bolnišnic v Sloveniji* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Došenović Bonča, P. (2014). *Opredelitev in merjenje učinkovitosti v zdravstvu: primer slovenskih bolnišnic*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Pušnik, K. (2008). *Dejavniki izstopa podjetij s trga na primeru Slovenije* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Splošna bolnišnica »Dr. Franca Derganca« Nova Gorica. (2019a). *Ambulante*. Najdeno 20. avgusta 2020 na spletnem naslovu <http://www.bolnisnica-go.si/sluzbe>
6. Splošna bolnišnica »Dr. Franca Derganca« Nova Gorica. (2019b). *Osebna izkaznica*. Najdeno 20. avgusta 2020 na spletnem naslovu <http://www.bolnisnica-go.si/node/80>
7. Splošna bolnišnica »Dr. Franca Derganca« Nova Gorica. (2019c). *Poslanstvo, vrednote, vizija*. Najdeno 20. avgusta 2020 na spletnem naslovu <http://www.bolnisnica-go.si/node/84>
8. Splošna bolnišnica »Dr. Franca Derganca« Nova Gorica. (2020). *Letno poročilo za leto 2019 Splošne bolnišnice »Dr. Franca Derganca« Nova Gorica*. Najdeno 20. avgusta 2020 na spletnem naslovu [http://www.bolnisnica-go.si/system/files/300-1-2020-2\\_letno\\_porocilo\\_2019\\_sbng\\_-\\_s\\_prilogami.pdf](http://www.bolnisnica-go.si/system/files/300-1-2020-2_letno_porocilo_2019_sbng_-_s_prilogami.pdf)
9. Splošna bolnišnica Brežice. (2020). *Letno poročilo za leto 2019*. Najdeno 22. julija 2020 na spletnem naslovu <https://www.sb-brezice.si/upload/editor/file/file26664d707ed60f6.pdf>
10. Splošna bolnišnica Brežice. (brez datuma a). *Osnovni podatki*. Najdeno 22. julija 2020 na spletnem naslovu <https://www.sb-brezice.si/osnovni-podatki.html>
11. Splošna bolnišnica Brežice. (brez datuma b). *Predstavitev*. Najdeno 22. julija 2020 na spletnem naslovu <https://www.sb-brezice.si/o-bolnisnici.html>

12. Splošna bolnišnica Brežice. (brez datuma c). *Vizija, poslanstvo Splošne bolnišnice Brežice*. Najdeno 22. julija 2020 na spletnem naslovu <https://www.sb-brezice.si/vizija-poslanstvo.html>
13. Splošna bolnišnica Celje. (2020, februar). *Letno poročilo za leto 2019*. Najdeno 22. julija 2020 na spletnem naslovu [https://www.sb-celje.si/media/files/dokumenti/Letno\\_poro\\_ilo/LETNO%20PORO%C4%8CILO%202019.pdf](https://www.sb-celje.si/media/files/dokumenti/Letno_poro_ilo/LETNO%20PORO%C4%8CILO%202019.pdf)
14. Splošna bolnišnica Celje. (brez datuma a). *Kje smo*. Najdeno 22. julija 2020 na spletnem naslovu <https://www.sb-celje.si/kako-do-nas/kje-smo>
15. Splošna bolnišnica Celje. (brez datuma b). *Oddelki in ambulate*. Najdeno 22. julija 2020 na spletnem naslovu <https://www.sb-celje.si/oddelki-in-ambulate/>
16. Splošna bolnišnica Celje. (brez datuma c). *Osebna izkaznica*. Najdeno 22. julija 2020 na spletnem naslovu <https://www.sb-celje.si/splo%C5%A1no-o-bolni%C5%A1nici/osebna-izkaznica>
17. Splošna bolnišnica Celje. (brez datuma d). *Poslanstvo*. Najdeno 22. julija 2020 na spletnem naslovu <https://www.sb-celje.si/splo%C5%A1no-o-bolni%C5%A1nici/poslanstvo>
18. Splošna bolnišnica dr. Jožeta Potrča Ptuj. (2020, februar). *Letno poročilo za leto 2019*. Najdeno 17. avgusta 2020 na spletnem naslovu [https://www.sb-ptuj.si/uploads/bolnica/public/document/526-letno\\_poroilo\\_2019\\_-\\_sb\\_ptuj-p\\_sl.pdf](https://www.sb-ptuj.si/uploads/bolnica/public/document/526-letno_poroilo_2019_-_sb_ptuj-p_sl.pdf)
19. Splošna bolnišnica dr. Jožeta Potrča Ptuj. (brez datuma a). *Kje nas najdete*. Najdeno 17. avgusta 2020 na spletnem naslovu [https://www.sb-ptuj.si/za\\_paciete\\_in\\_obiskovalce/kje\\_nas\\_najdete/](https://www.sb-ptuj.si/za_paciete_in_obiskovalce/kje_nas_najdete/)
20. Splošna bolnišnica dr. Jožeta Potrča Ptuj. (brez datuma b). *Poslanstvo in vizija*. Najdeno 17. avgusta 2020 na spletnem naslovu [https://www.sb-ptuj.si/bolnisnica/poslanstvo\\_in\\_vizija/](https://www.sb-ptuj.si/bolnisnica/poslanstvo_in_vizija/)
21. Splošna bolnišnica dr. Jožeta Potrča Ptuj. (brez datuma c). *Osnovna stran*. Najdeno 17. avgusta 2020 na spletnem naslovu <https://www.sb-ptuj.si/>
22. Splošna bolnišnica Izola. (2020). *Letno poročilo za leto 2019*. Najdeno 22. julija 2020 na spletnem naslovu <https://www.sb-izola.si/si/predstavitev/poslovna-porocila/>
23. Splošna bolnišnica Izola. (brez datuma a). *Oddelki in službe*. Najdeno 22. julija 2020 na spletnem naslovu <https://www.sb-izola.si/si/oddelki-in-sluzbe/>
24. Splošna bolnišnica Izola. (brez datuma b). *Predstavitev*. Najdeno 22. julija 2020 na spletnem naslovu <https://www.sb-izola.si/si/predstavitev/>
25. Splošna bolnišnica Jesenice. (2020, februar). *Letno poročilo za leto 2019*. Najdeno 22. julija 2020 na spletnem naslovu [https://www.sb-je.si/uploads/jesenice/public/\\_custom/letno\\_porocilo\\_2019\\_z\\_obrazci.pdf](https://www.sb-je.si/uploads/jesenice/public/_custom/letno_porocilo_2019_z_obrazci.pdf)
26. Splošna bolnišnica Jesenice. (brez datuma a). *Oddelki in enote*. Najdeno 22. julija 2020 na spletnem naslovu [https://www.sb-je.si/zdravstvena\\_dejavnost/oddelki\\_in\\_enote/](https://www.sb-je.si/zdravstvena_dejavnost/oddelki_in_enote/)
27. Splošna bolnišnica Murska Sobota. (2020). *Letno poročilo za leto 2019*. Najdeno 23. julija 2020 na spletnem naslovu <https://www.sb->

- ms.si/upload/files/LP%20Bolni%C5%A1nica%202019%20MVb123%20kon%C4%8Dno20022020(1).pdf
28. Splošna bolnišnica Murska Sobota. (brez datuma a). *Oddelki in službe*. Najdeno 23. julija 2020 na spletnem naslovu <https://www.sb-ms.si/oddelki-in-sluzbe>
  29. Splošna bolnišnica Murska Sobota. (brez datuma b). *Vizija, vrednote, strategija*. Najdeno 23. julija 2020 na spletnem naslovu <https://www.sb-ms.si/o-bolniscnici/vizija-vrednote-strategija/>
  30. Splošna bolnišnica Novo mesto. (2018a). *Ambulante*. Najdeno 17. avgusta 2020 na spletnem naslovu <https://www.sb-nm.si/ambulante>
  31. Splošna bolnišnica Novo mesto. (2018b). *Osebna izkaznica*. Najdeno 17. avgusta 2020 na spletnem naslovu <https://www.sb-nm.si/osebna-izkaznica>
  32. Splošna bolnišnica Novo mesto. (2018c). *Poslanstvo, vizija, vrednote*. Najdeno 17. avgusta 2020 na spletnem naslovu <https://www.sb-nm.si/poslanstvo-vizija-vrednote>
  33. Splošna bolnišnica Novo mesto. (2020). *Letno poročilo 19*. Najdeno 17. avgusta 2020 na spletnem naslovu <https://www.sb-nm.si/datoteke/katalogKategorija/skfrjjaj-lp-2019.pdf>
  34. Splošna bolnišnica Slovenj Gradec. (2020a). *Kako do nas*. Najdeno 17. avgusta 2020 na spletnem naslovu <https://www.sb-sg.si/Obiskovalci/Kako-do-nas>
  35. Splošna bolnišnica Slovenj Gradec. (2020b). *Oddelki in ambulante*. Najdeno 17. avgusta 2020 na spletnem naslovu <https://www.sb-sg.si/Oddelki-in-ambulante>
  36. Splošna bolnišnica Slovenj Gradec. (2020c). *Letno poročilo za leto 2019*. Najdeno 17. avgusta 2020 na spletnem naslovu [https://www.sb-sg.si/Portals/0/e\\_SBSG\\_LP\\_2019\\_2020.pdf](https://www.sb-sg.si/Portals/0/e_SBSG_LP_2019_2020.pdf)
  37. Splošna bolnišnica Trbovlje. (2015a). *Osnovni podatki*. Najdeno 28. avgusta 2020 na spletnem naslovu <http://www.sb-trbovlje.si/osnovni-podatki.html>
  38. Splošna bolnišnica Trbovlje. (2015b). *Poslanstvo in vizija*. Najdeno 28. avgust 2020 na spletnem naslovu <http://www.sb-trbovlje.si/poslanstvo-in-vizija.html>
  39. Splošna bolnišnica Trbovlje. (2018). *Katalog informacij javnega značaja Splošne bolnišnice Trbovlje*. Najdeno 28. avgusta 2020 na spletnem naslovu [http://www.sb-trbovlje.si/media/uploads/files/KIJZ\\_9.pdf](http://www.sb-trbovlje.si/media/uploads/files/KIJZ_9.pdf)
  40. Splošna bolnišnica Trbovlje. (2020). *Letno poročilo za leto 2019*. Najdeno 28. avgusta 2020 na spletnem naslovu [http://www.sb-trbovlje.si/media/uploads/files/LETNO%20PORO%C4%8CULO%20SB%20TRBOVLJE%202019\\_K-.pdf](http://www.sb-trbovlje.si/media/uploads/files/LETNO%20PORO%C4%8CULO%20SB%20TRBOVLJE%202019_K-.pdf)
  41. Tajnikar, M. & Došenović Bonča, P. (2019). *Osnove ekonomike zdravstvenega varstva – 2. del* (interno gradivo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  42. Zveza SUP. (brez datuma). *Seznama javnih zavodov in bolnišnic v Sloveniji*. Najdeno 16. julija 2020 na spletnem naslovu <https://www.zveza-sup.si/seznam-javnih-zavodov-in-bolniscaronnic.html#>