



**Doseganje  
učinkovitosti v  
UKC Ljubljana  
v razmerah  
recesije**

# UKC Ljubljana

## Klinike

- Interna
- Kirurška
- Ginekološka
- Nevrološka
- Pediatrična
- Stomatološka

V katerih je združenih 51 kliničnih oddelkov, inštitutov in drugih organizacijskih enot

## Samostojne klinike in inštituti:

- Otorinolaringologija in cervikofacialna kirurgija
- Očesna
- Ortopedska
- Infekcijske bolezni in vročinska stanja
- Dermatovenerološka
- Medicina dela, prometa in športa
- Medicinska rehabilitacija
- Nuklearna medicina
- Radiologija
- Klinična kemija in biokemija

# UKC Ljubljana

Gravitacijsko območje:

- Kot regijska bolnišnica za OE Ljubljana: 650.000
- Kot terciarna bolnišnica za celotno Slovenijo: 2.000.000

## UKC Ljubljana 2010

- Število hospitalizacij: 102.088  
(288 transplantacij, 6617 porodov, LD 5,19 D)
- Število ambulantnih pregledov: 750.077
- Diagnostika:  
5.667 NMR, 13.398 CT, 80.164 UZ, 170.278 RTG
- Prihodki: 444 mio €

# UKC Ljubljana 2010

Zaposleni (31. 12. 2010):	<b>7.441</b>
• Zdravniki in zobozdravniki	1.204
• Zdravstvena nega	3.464
• Zdravstveni delavci	5.514
• Nezdravstveni delavci	1.927

## UKC Ljubljana 2010

Zaposleni z univerzitetna izobrazbo	1.641
Člani Slovenske akademije znanosti in umetnosti	4
Univerzitetni profesorji	182
Zaposleni z doktoratom znanosti	337
Zaposleni z magisterijem	201

# Strateški cilji

- **Pacient v središču pozornosti:** izboljševanje varne, kakovostne obravnave in izidov zdravljenja pacientov ter njihovega zadovoljstva, zagotavljanje enake dostopnosti...;
- **Referenčna evropska bolnišnica:** strokovni razvoj UKCL, razvoj in uvajanje novih zdravstvenih storitev, krepitev terciarne dejavnosti in referenčnosti ustanove, krepitev razvojno-raziskovalnega dela, izboljševanje izobraževalnih storitev, pridobitev priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost po evropskem modelu EFQM in mednarodne akreditacije;
- **Dolgoročno uravnoteženo finančno poslovanje UKCL** (prihodki = odhodkom, pridobivanje novih prihodkov ter obvladovanje odhodkov v skladu z načelom »sledenja denarja bolnikom«...);

# Strateški cilji

- **Učinkovita organizacija in upravljanje UKCL:** izboljševanje učinkovitosti organizacije, procesov in upravljanja UKCL (prenova, poenotenje poslovnih procesov in informacijske podpore, pravočasno in celovito zagotavljanje verodostojnih informacij o poslovanju, uvajanje kliničnih poti, spremljanje stroškov po pacientu, brezpapirno poslovanje, izboljšanje prostorske in tehnične infrastrukture...);
- **Motivirani in usposobljeni zaposleni:** (učinkovito upravljanje s človeškimi viri, zagotavljanje strateških znanj in pogojev za inovativno ter raziskovalno delo, obvladovanja absentizma zaposlenih v UKCL...);
- **Odgovornost do okolja...**

# Vpliv recesije na poslovanje UKCL 2009

Valorizacija materialnih stroškov	- 6,2 mio €
Amortizacija (- 20%)	- 2,1 mio €
Terciar (- 5%)	- 3,1 mio €
Plače in del. uspešnost	- 9,2 mio €
<b>Skupaj (Aneks 1 k SD)</b>	<b>- 20,6 mio €</b>
Cene vseh storitev (SD 2009: – 2,5%)	- 7,4 mio €
<b>Skupaj I. 2009</b>	<b>- 28,0 mio €</b>

# Poslovanje po organizacijskih enotah (decentralizacija)

	Prihodki		Odhodki		Prihodki - odhodki	
	Plan	Realizacija	Plan	Realizacija	Plan	Realizacija
<b>UKC</b>	<b>440.235.000</b>	<b>443.537.026</b>	<b>440.235.000</b>	<b>443.926.461</b>	<b>0</b>	<b>-389.435</b>
INTERNA KLINIKA	117.287.100	122.264.036	117.287.100	119.989.321	0	2.274.715
KIRURŠKA KLINIKA	140.517.620	147.335.099	140.517.620	146.358.252	0	976.847
NEVROLOŠKA KLINIKA	25.352.800	25.366.409	25.352.800	25.252.768		113.641
GINEKOLOŠKA KLINIKA	35.475.090	35.959.029	35.475.090	35.752.658		206.371
<b>PEDIATRIČNA KLINIKA</b>	<b>33.193.520</b>	<b>29.278.560</b>	<b>37.193.520</b>	<b>35.707.859</b>	<b>-4.000.000</b>	<b>-6.429.299</b>
STOMATOLOŠKA KLINIKA	3.912.580	3.676.531	3.912.580	3.543.914		132.618
<b>DERMATOVENEROLOŠKA KLINIKA</b>	<b>4.746.240</b>	<b>4.698.585</b>	<b>4.746.240</b>	<b>4.926.621</b>		<b>-228.035</b>
<b>KLINIKA ZA INFEKCIJSKE BOLEZNI IN VROČINSKA STANJA</b>	<b>20.591.050</b>	<b>20.815.890</b>	<b>20.591.050</b>	<b>22.159.372</b>		<b>-1.343.482</b>
<b>OČESNA KLINIKA</b>	<b>9.236.050</b>	<b>9.115.243</b>	<b>9.236.050</b>	<b>9.604.066</b>		<b>-488.823</b>
ORTOPEDSKA KLINIKA	13.518.090	14.083.431	13.518.090	13.651.478		431.954
KLINIKA ZA ORL IN CERVIKOFACIALNO KIRURGIJO	8.623.420	8.774.737	8.623.420	8.664.919		109.818
<b>KLINIČNI INŠTITUT ZA MEDICINO DELA, PROMETA IN ŠPORTA</b>	<b>1.543.750</b>	<b>1.537.840</b>	<b>1.543.750</b>	<b>1.597.527</b>		<b>-59.687</b>
KLINIKA ZA NUKLEARNO MEDICINO	6.226.030	6.669.445	6.226.030	6.584.216		85.229
KLINIČNI INŠTITUT ZA RADIOLOGIJO	23.317.860	23.128.542	23.317.860	23.118.292		10.250
KLINIČNI INŠTITUT ZA KLINIČNO KEMIJO IN BIOKEMIJO	7.833.530	7.815.470	7.833.530	7.628.970		186.500
INŠTITUT ZA MEDICINSKO REHABILITACIJO	2.621.430	2.730.089	2.621.430	2.647.170		82.918
LEKARNA	16.433.010	16.138.075	16.433.010	15.978.383		159.692
REŠEVALNA POSTAJA	3.878.240	3.811.375	3.878.240	3.529.594		281.781
SUPAS	15.231.920	14.052.777	15.231.920	14.052.777		0
OSKRBOVALNE SLUŽBE	13.337.530	12.935.083	13.337.530	12.935.083		0
SLUŽBA BOLNIŠKE PREHRANE IN DIETOTERAPIJE	6.649.130	6.737.814	6.649.130	6.619.899		117.915
TEHNIČNO - VZDRŽEVALNA SLUŽBA	7.022.380	6.505.739	7.022.380	6.505.739		0
SINDIKAT	148.900	162.828	148.900	162.828		0
KOORDINATORJA	118.250	118.634	118.250	118.635		0
REZERVA	4.000.000	2.989.644			4.000.000	2.989.644

V nerazporejeni realizaciji so prihodki iz preteklih let (rezerve) in neporabljena sredstva MZ za zdravila

# Poslovanje po organizacijskih enotah (decentralizacija)

IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV	Plan	Realizacija	Realizacija	Indeks	
	I-XII 2010	I-XII 2009	I-XII 2010	05 : 02	05 : 04
	02	04	05	09	10
<b>I . SKUPAJ PRIHODKI</b>	<b>117.287.100</b>	<b>115.149.121</b>	<b>122.264.036</b>	<b>104,2</b>	<b>106,2</b>
<b>PRIHODKI ZZZS</b>	<b>106.452.900</b>	<b>101.929.121</b>	<b>108.220.326</b>	<b>101,7</b>	<b>106,2</b>
Pogodba z ZZZS	102.173.800	97.673.426	104.175.642	102,0	106,7
Lekarniške storitve					
Financiranje specializacij, sekundarijev, pripravnikov	4.279.100	4.255.694	4.044.684	94,5	95,0
<b>DRUGI PRIHODKI ZA ZDRAVSTVENE IN NEZDRAVSTVENE STORITVE</b>	<b>3.529.600</b>	<b>4.980.483</b>	<b>5.082.142</b>	<b>144,0</b>	<b>102,0</b>
FINANČNI PRIHODKI		5.195	3.668		70,6
IZREDNI PRIHODKI	16.000	0	9.523	59,5	#####
PREVREDNOTEVALNI PRIHODKI		2.315	4.596		198,5
Solidarnostno financiranje podcenjenih programov - Pediatrična klinika	-850.000				
<b>INTERNI PRIHODKI</b>	<b>8.138.600</b>	<b>8.232.007</b>	<b>8.943.781</b>	<b>109,9</b>	<b>108,6</b>
<b>II. SKUPAJ ODHODKI</b>	<b>117.287.100</b>	<b>117.875.415</b>	<b>119.989.321</b>	<b>102,3</b>	<b>101,8</b>
<b>POSLOVNI ODHODKI</b>	<b>92.496.220</b>	<b>93.275.085</b>	<b>94.135.261</b>	<b>101,8</b>	<b>100,9</b>
Porabljeni material	42.223.230	41.016.904	41.356.740	97,9	100,8
Stroški storitev	10.492.890	11.587.329	11.707.878	111,6	101,0
Amortizacija	1.243.700	1.561.057	1.723.661	138,6	110,4
Stroški dela	38.459.500	39.026.640	39.272.463	102,1	100,6
Drugi stroški	76.900	83.155	74.519	96,9	89,6
Nabava na vrednost prodanega blaga in materiala					
FINANČNI ODHODKI		474	555		117,0
IZREDNI ODHODKI		11.170	11.917		106,7
PREVREDNOTEVALNI ODHODKI	300	328			
<b>INTERNI ODHODKI</b>	<b>24.790.580</b>	<b>24.588.359</b>	<b>25.841.589</b>	<b>104,2</b>	<b>105,1</b>
Temeljne zdr. dejavnosti	3.038.600	3.657.965	3.438.638	113,2	94,0
Diagnostične dejavnosti	9.314.500	9.840.125	9.841.754	105,7	100,0
Podpome zdr. dejavnosti	4.398.820	3.099.026	3.684.255	83,8	118,9
Ostale dejavnosti	8.038.660	7.991.244	8.876.941	110,4	111,1
<b>III. RAZLIKA MED PRIHODKI IN ODHODKI</b>		<b>-2.726.295</b>	<b>2.274.715</b>		

# Nagrada za kakovost

Zap. št.	Merilo	Izračun točk
1.	Izdelava in uporaba klinične poti <sup>1</sup>	100 točk za vsako klinično pot
2.	Uvedba nove konzervativne ali kirurške metode zdravljenja <sup>2</sup>	Prenos v UKCL od drugod: 50 točk; originalno razvita v UKCL: 150 točk
3.	Izvajanje analiz varnostnih zapletov <sup>3</sup>	10 točk za vsako dokumentirano analizo
4.	Članki v revijah s faktorjem vpliva > 0,1 <sup>4</sup>	Število člankov x 100 / število zdravnikov specialistov
5.	Zadovoljstvo pacientov <sup>5</sup>	< 4,0 = 0 točk 4,0 – 4,3 = 50 točk 4,4 – 4,6 = 75 točk 4,7 – 5,0 = 100 točk
6.	Količnik gospodarnosti <sup>6</sup> (prihodki / odhodki)	1,0 - 1,1 = 50 točk > 1,1 = 75 točk

# Racionalizacija dežurne službe

Organizacijska enota	Razlika v dežurni službi: Re 10-Re 09	Prihranek dežurne službe na zaposl.
Interna klinika	-83.975	93
Kirurška klinika	-479.278	318
Nevrološka klinika	-94.824	418
Ginekološka klinika	-451.898	543
Pediatrična klinika	-206.152	390
Dermatovenerološka kl.	-21.283	247
Infekcijska klinika	-63.168	210
Očesna klinika	-52.776	318
Ortopedska klinika	-46.817	167
ORL	-40.352	209
KIR	-164.598	574
<b>UKC Ljubljana skupaj</b>	<b>-1.700.639</b>	<b>231</b>

# Racionalizacija nadurnega dela

STROŠKI DELA	Plan 2010	Realizacija		Indeks	
		2009	2010	R10/P10	R10/R09
<b>SKUPAJ STROŠKI DELA</b>	<b>229.613.000</b>	<b>233.580.339</b>	<b>230.756.125</b>	<b>100,5</b>	<b>98,8</b>
SKUPAJ STROŠKI DELA z podj. pog. in delom štud. preko ŠŠ	232.564.570	239.061.255	234.549.252	100,9	98,1
<b>Bruto plače zaposlenih</b>	<b>176.087.000</b>	<b>178.963.922</b>	<b>176.215.271</b>	<b>100,1</b>	<b>98,5</b>
- plače z dodatki in nadomestili	150.630.000	146.525.631	148.158.224	98,4	101,1
- delo preko rednega del.časa	24.457.000	30.179.265	26.780.507	109,5	88,7
- delovna uspešnost (povečan obseg dela)	1.000.000	2.259.026	1.276.540	127,7	56,5
<b>Druga izplačila</b>	<b>9.342.000</b>	<b>9.148.994</b>	<b>9.791.285</b>	<b>104,8</b>	<b>107,0</b>
- regres	5.102.000	5.046.400	5.227.947	102,5	103,6
- jubilejne nagrade	230.000	222.438	236.137	102,7	106,2
- odpravnine	750.000	780.643	1.151.089	153,5	147,5
- solidarnostne pomoči	210.000	207.904	221.764	105,6	106,7
- kolektivno zavarovanje	3.050.000	2.890.381	2.954.169	96,9	102,2
- druga izplačila	0	1.229	179		14,6
<b>Prispevki delodajalcev</b>	<b>28.554.000</b>	<b>28.983.338</b>	<b>28.598.945</b>	<b>100,2</b>	<b>98,7</b>
<b>Davek na izplačane plače</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
<b>Drugi stroški dela</b>	<b>15.630.000</b>	<b>16.484.085</b>	<b>16.150.623</b>	<b>103,3</b>	<b>98,0</b>
- stroški prevoza na delo	9.600.000	9.552.989	9.889.019	103,0	103,5
- stroški prehrane med delom	5.950.000	5.918.621	5.890.626	99,0	99,5
- drugi stroški (sejnine, ločeno živ., prejšnja obr. obd.)	80.000	1.012.475	370.978	463,7	36,6

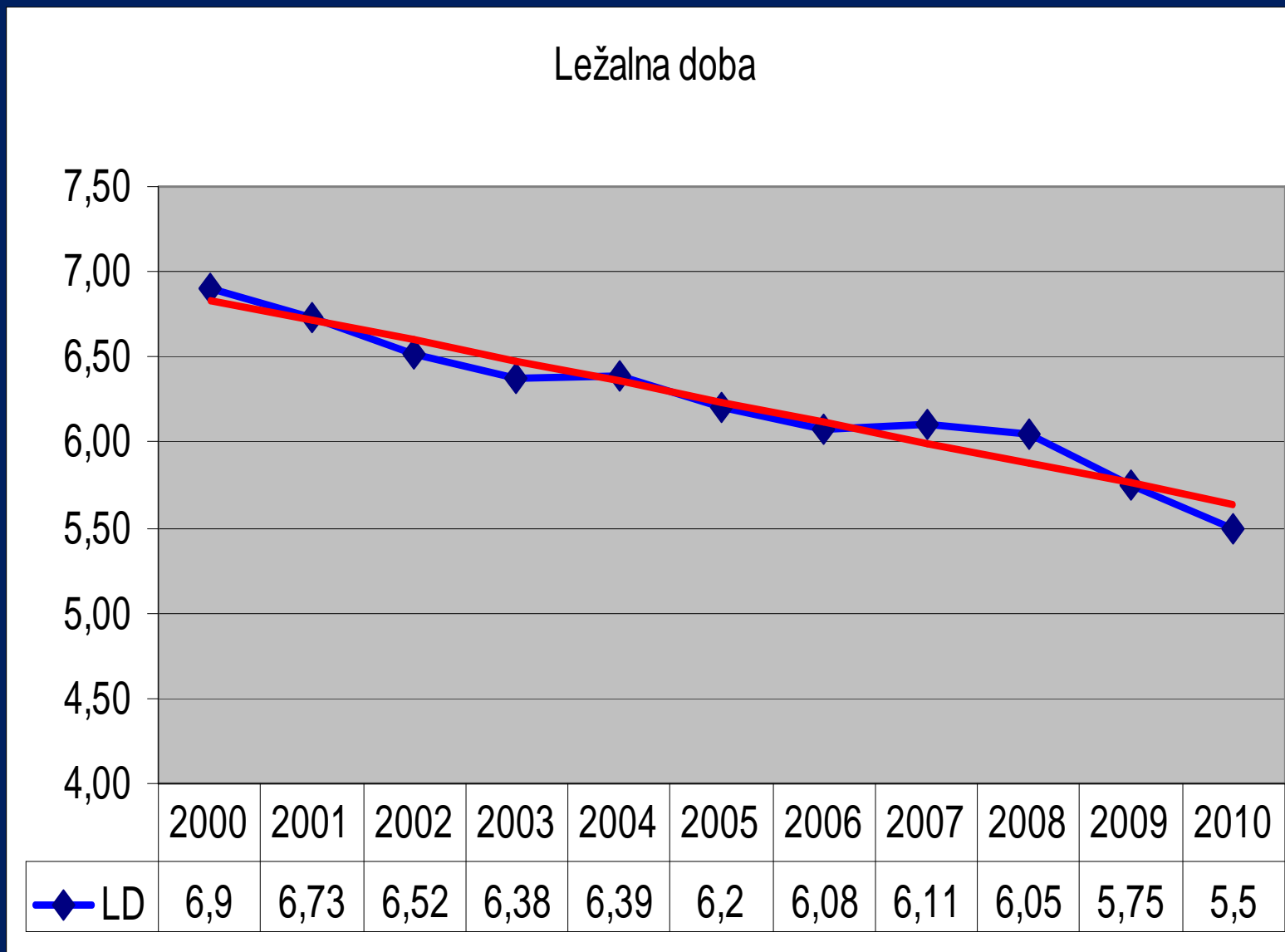
# Reorganizacija nabav

Skupina	Število predmetov	Vrednost nabave	Vrednost nabave po pogodbi	Vrednost nabave brez pogodb	Ocena pokritosti s pogodbami v letu 2011 (v %)
Zdravila	2.090	45.461.767	35.935.734	9.526.033	>88
Farmacevtske kemikalije in droge	364	359.993	221.541	138.452	>80
Prep. v razl. far. obl. za zun. in peroral. uporabo	21	60.925	0	60.925	>90
Zdravila skupine C	3	926	0	926	
Obvezilni material in material za oskrbo stome	437	1.833.915	1.212.689	621.226	>85
Stomatološki material	1.017	457.929	7.550	450.379	>90
Izdelki, ki se kir. vgrajujejo v organizem	3.933	16.062.712	10.373.027	5.689.685	>80
Diag. sred. ki se ne vnašajo v organizem	1.573	6.315.820	727.749	5.588.071	>85
Medicinski material za enkratno uporabo	2.251	19.542.923	5.628.781	13.914.142	>80
Kontaktne embalaže iz lekarne	103	563.444	0	563.444	>90
Laboratorijski material	506	942.217	62.679	879.538	>85
Medicinski pribor za večkratno uporabo	443	802.974	228.185	574.789	>70
Dializni material	186	4.846.020	3.541.035	1.304.984	>95
Rentgenološki material	1.116	10.426.740	6.794.648	3.632.092	>80
Izotopi	162	3.256.295	1.155.157	2.101.138	>80
Razkužila in sredstva za nego rok	49	807.268	747.046	60.222	>90
Lekarniško trgovsko blago	24	35.134	0	35.134	
Živila	590	2.567.664	2.443.535	124.129	>90
Splošni potrošni material	542	891.335	589.811	301.524	>85
Material za pranje in čiščenje	200	840.572	471.049	369.523	>90
Tekstilni material	28	12.503	0	12.503	
Pisarniški material	1.394	1.433.105	760.304	672.801	>95
Bolniško perilni material	253	466.146	88.190	377.956	>90
Tehnični material	1.330	562.726	228.803	333.923	>70
Rezervni in nadomestni deli	344	501.410	10.150	491.260	
Medicinski plini	49	363.183	72.851	290.332	100
Kuriva za lastno ogrevanje /maziva in olja/	15	28.894	18.368	10.526	>90
Pogonsko gorivo /bencin, nafta, kur.olje/	1	27.497	27.497	0	100
Vračljiva embalaža v uporabi	7	314	0	314	
<b>UKC Ljubljana</b>	<b>19.031</b>	<b>119.472.350</b>	<b>71.346.378</b>	<b>48.125.972</b>	

# Reorganizacija nabav

LASTNIŠKO IME ZDRAVILA	veljavna cena na debelo brez DDV/SC *	% POPUSTA (UKCL DOGOVORJEN NA PODLAGI ID)	UKCL KONČNA CENA (cena s popustom brez DDV)/sc
PLAVIX FIL.OBL.TBL 30X300MG	190,93	99,00	1,91
PLAVIX FILM. OBL. TBL 28X75MG	24,60	98,98	0,25
CIPRUM DRG 10X500MG	6,60	87,86	0,80
OKSALIPLATIN VIALA 5MG/ML 1X10ML	1.549,30	87,73	190,10
EPOSIN AMP 20MG/ML 1X5ML	134,40	87,66	16,59
DOXORUBICIN VIALA 1X2MG/ML 5ML	6,08	85,78	0,86
GRANISETRON KONC. 5X1MG/1ML	30,42	85,59	4,38
IRINOTEKAN INJ. 20MG/ML 1X5ML	734,25	85,00	110,14
EPIRUBICIN EBEWE AMP 1X50MG/25ML	6.109,50	84,00	977,51
DOXORUBICIN VIALA 1X2MG/ML 25ML	143,18	83,50	23,62
GEMCITABIN ACTAVIS PRAŠ.ZA RAZT.ZA INF. 1X1000MG	116,94	80,00	23,39
KVETIAPIN FILM.OBL.TBL 60X25MG	13,85	79,27	2,87
PAROGEN FILM.OBL.TBL 28X20MG	6,19	77,20	1,41
SMOFLIPID 20% 500ML	92,36	75,20	22,91
CIPRUM TBL. 10X750MG	13,70	74,46	3,50
ACIPAN VIALA 1X40MG	4,49	74,30	1,15
ASPIRIN PROTECT TBL 30X100MG	1,89	71,47	0,54
BIKALUTAMID FILM.OBL.TBL 28X50MG	32,00	71,43	9,14
ZELVARTANCOMBO FILM.OBL.TBL 28X160MG/12,5MG	13,26	70,56	3,90
ZELVARTANCOMBO FILM.OBL.TBL 28X80MG/12,5MG	10,48	70,55	3,09
CLEXANE INJ BRIZGA 10X4.000IE/0,4ML	38,07	70,49	11,23
CLEXANE INJ BRIZGA 10X2.000IE/0,2ML	21,41	70,49	6,32
AMOKSIKLAV VIALA 5X500MG/100MG	12,46	68,55	3,92
MAPRON TBL 28X50MG	6,06	68,40	1,91

## Trend ležalne dobe UKC Ljubljana 2000 - 2010



# Drugi elementi povečevanja učinkovitosti

- Podjemne pogodbe
- Delo pri drugem delodajalcu
- Donacije
- Klinična preizkušanja