

# ОБЩИНСКИ СЪВЕТ, КОЗЛОДУЙ



## **ПРОГРАМА**

**за запазването и развитието на  
МБАЛ „Св. Иван Рилски” ЕООД, гр. Козлодуй  
за периода 2019 – 2023 г.**

*Приета с реш. № 688 по прот. № 68 от 12.09.2019 г.*

**Козлодуй  
Септември, 2019 г.**

## СЪДЪРЖАНИЕ

	стр.
<b>1. ВЪВЕДЕНИЕ</b>	3
<b>2. ЦЕЛИ</b>	3
2.1. Дългосрочни	3
2.2. Средносрочни	3
2.3. Краткосрочни	4
<b>3. СИТУАЦИОНЕН АНАЛИЗ</b>	4
3.1. Правен статут. Правно-организационна форма.	4
3.2. Капитал	4
3.3. Предмет на дейност	4
3.4. Управление	4
3.5. Правна и регулаторна рамка	5
3.6. Структура и направление на дейността	5
3.7. Ресурси	7
3.7.1. Материални ресурси	7
3.7.2. Финансови ресурси	9
3.7.3. Човешки ресурси	9
<b>4. ДЕЙНОСТ</b>	10
<b>5. ФИНАСОВ АНАЛИЗ</b>	11
<b>6. ОСНОВНИ РИСКОВЕ ПРЕД ДЕЙНОСТТА НА ЛЕЧЕБНОТО ЗАВЕДЕНИЕ</b>	11
6.1. Зависимост от доставчици	11
6.2. Зависимост от ключов персонал	12
6.3. Риск при промяна в нормативната уредба	12
6.4. Ликвиден риск	13
<b>7. ОСНОВНИ ПРОБЛЕМИ-ПЪРВОПРИЧИНИ И МЕРКИ ЗА ЕЛИМИНИРАНЕТО ИМ</b>	13
7.1. Причини	13
7.2. Основни проблеми	14
7.3. Мерки	15
<b>8. КРАТКОСРОЧНИ МЕРОПРИЯТИЯ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА ДЕЙНОСТТА</b>	16
8.1. Краткосрочни мероприятия за развитие на човешките ресурси	16
8.2. Краткосрочни мероприятия относно материално техническата база	17

## 1. ВЪВЕДЕНИЕ

С реформата в здравеопазването, по силата на Закона за лечебните заведения, публичните здравни заведения за болнична помощ са преобразувани в еднолични търговски дружества или кооперации. Като нови икономически субекти, болниците трябва да променят своето икономическо поведение в няколко аспекта: първо – те произвеждат и продават своя продукт (болничен продукт или услуга) на други икономически субекти, второ – установяват се нов тип взаимоотношения между тях и Националната здравно осигурителна каса, дружествата за доброволно здравно осигуряване и други, трето – променя се данъчното им третиране. Болниците престават да бъдат организации на бюджетна издръжка, а реализират финансов резултат, които се формира като разлика между техните приходи и разходи.

Съвременната болница е организация с висока степен на сложност, на специализация и диференциация, функционираща в още по-сложна околна среда. Болницата като функция, структура и методи на управление се счита за най-сложната и нехомогенна организация в съвременната система на здравеопазването. За нейното функциониране са необходими огромни ресурси. Болничното обслужване е и ще бъде най-скъпото в сравнение с другите видове обслужване.

Тъй като, повечето болници не са вече „бюджетни учреждения“ със съответно „административно“ подчинение, а са пазарни субекти с достатъчно управленска и пазарна автономия, те са изправени пред все по-трудни предизвикателства за баланс и съчетаване на принципите на пазарния механизъм, априорната хуманност на медицината, повишаващите се обществени очаквания и относително ограничените ресурси.

### **Мисия на МБАЛ „Св. Иван Рилски ” ЕООД, гр. Козлодуй:**

- Осигуряване на стационарно лечение на базата на добрата медицинска практика за всички пациенти;
- Повишаване на качеството на живота чрез медицинско обслужване на равнището на съвременните постижения в областта на медицината;
- Осигуряване на равен достъп до медицинска помощ на населението от региона;
- Развитие и утвърждаване на единни определящи принципи на здравна култура на обществото.

## 2. ЦЕЛИ

### **2.1. Дългосрочни**

- Подобряване на здравословното състояние на населението и доволство на потребителите;
- По-добра организация на работа, свързана с нарастване на продуктивността на човешките и технологичните ресурси в здравната система;
- Съчетаване на пазарното и социалното начало в здравеопазването, балансиране на интересите на лекаря и пациента чрез договаряне на финансирането и оказването на лечебна помощ.

### **2.2. Средносрочни**

- Планиране и формиране на здравна политика в съответствие с възможностите и потребностите на населението;
- Висока степен на професионализъм, ефективно използване на ресурсите при минимален риск за пациента и положително влияние върху здравето.

### **2.3. Краткосрочни**

- Осигуряване на населението от обслужвания район с максимален пакет от здравни услуги, договорени с РЗОК, основани на кадровата и техническа обезпеченост на МБАЛ;
- Създаване на управленска концепция на базата на маркетингова информация за нуждите на потребителя - пациент и определяне на основните компоненти на обслужване и развитие;
- Изграждане на краткосрочна инвестиционна политика за поддръжка и развитие на материалната база, техническите и кадрови ресурси;
- Проучване на възможностите за колаборация и подпомагане в определени области от дейността с други здравни и лечебни заведения от района.

## **3. СИТУАЦИОНЕН АНАЛИЗ**

### **3.1. Правен статут. Правно-организационна форма.**

МБАЛ „Св. Иван Рилски“ - Козлодуй е търговско дружество с правно-организационна форма – еднолично дружество с ограничена отговорност.

Същото е учредено в изпълнение на Заповед № РД – 20-72 от 18.08.2000 година на Министъра на здравеопазването, в която е разпоредено преобразуване на публични здравни заведения за болнична помощ и след Решение № 479 по протокол № 45 от 30.07.1999 г. на ОБС – Козлодуй, с които Общинска болница, гр. Козлодуй е преобразувана в лечебно заведение за болнична помощ – „Многопрофилна болница за активно лечение „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй“ – на основание чл. 101, ал. 1 и ал. 6, във вр. с чл. 104 и чл. 38 /в редакцията им към м. август 2000 г./ от Закона за лечебните заведения.

През 2000 година Дружеството е регистрирано в съответствие с изискванията на Търговски закон /пр.уредба актуална към 2000 г./ по фирмено дело № 900 по описа на ВрОС за 2000 година.

МБАЛ „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй е пререгистрирано през 2010 година и е вписано в ТРРЮЛНЦ към Агенция по вписванията – Министерство на правосъдието с ЕИК 106510388.

Дружеството е със седалище и адрес на управление: гр. Козлодуй, 3320, общ. Козлодуй, обл. Враца, ул. „Кирил и Методий“ № 1.

### **3.2. Капитал**

МБАЛ „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй е търговско дружество с капитал в размер на 2 221 000 лв.

Капиталът на Дружеството е разпределен в 222 100 броя дружествени дяла, всеки с номинална стойност от 10 лв. За периода от учредяването му до настоящия момент, капиталът на Дружеството не е намаляван и/или увеличаван.

### **3.3. Предмет на дейност**

Предметът на дейност на Дружеството е осъществяване на болнична помощ.

### **3.4. Управление**

Органите на управление и контрол на МБАЛ „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй“ са определени от юридическата форма, в която е образувано лечебното заведение.

#### **Органи на управление:**

**Едноличен собственик на капитала – община Козлодуй, ЕИК 000193250 (ЕСК)**

**Общински съвет, Козлодуй** упражнява правомощията, поставени от Търговския закон, Закона за общинската собственост, ЗЛЗ и Дружествения договор в компетентността на ЕСК.

**Управител** на лечебното заведение може да бъде само лице с образователно - квалификационна степен „магистър“ по медицина, притежаващо и квалификация по здравен мениджмънт и лице с образователно-квалификационна степен „магистър“ по икономика и управление и с придобита образователна и/или научна степен, специалност или преминато обучение за повишаване на квалификацията по чл. 43 от Закона за висшето образование в областта на здравния мениджмънт.

Управителят се избира от ЕСК след конкурс за срок от три години. Условието и редът за провеждане на конкурса са определени в Наредба № 9 от 26 юни 2000 г. за условията и реда за провеждане на конкурси за възлагане на управлението на лечебни заведения по закона за лечебните заведения, издадена от министъра на здравеопазването.

### **3.5. Правна и регулаторна рамка**

Болничните лечебни заведения се учредяват и упражняват дейността си на основание на Закона за лечебните заведения /ЗЛЗ/, при спазване на реда на Търговския закон /ТЗ/, в съответствие с § 1д от ДР на Закона за публичното предлагане на ценни книжа /ЗППЦК/. Нормативните изисквания за функциониране на болнично заведение на територия на Р България са разписани и в други закони – Закон за лекарствените продукти в хуманната медицина /ЗЛПХМ/, Закон за съсловните организации /ЗСО/, Закон за здравето /ЗЗ/, Закон за здравословни и безопасни условия на труд /ЗЗБУТ/ и свързаните с него наредби, както и в серия от подзаконовни актове, по по-важните от които са: Наредба № 49 от 18.10.2010 г. за основните изисквания, на които трябва да отговарят устройството, дейността и вътрешният ред на лечебните заведения за болнична помощ и домовете за медико-социални грижи, наредба за утвърждаване на медицинските стандарти по специалности, Наредба № 5 от 17 юни 2019 г. за утвърждаване на стандарти за финансова дейност, прилагани от държавните и общинските лечебни заведения за болнична помощ и комплексни онкологични центрове.

МБАЛ „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй следва да съблюдава и относимите разпоредби на Закона за безопасно използване на ядрената енергия /ЗБИЯЕ/, както и Наредбата за реда за издаване на лицензии и разрешения за безопасно използване на ядрената енергия във връзка с дейността на отделението по образна диагностика.

В своята дейност Дружеството следва да прилага и разпоредбите на Закона за обществените поръчки /ЗОП/, правилника за прилагането му, както и стриктно да съблюдава Закона за защита на личните данни и Общ Регламент за защита на личните данни /GDPR/.

### **3.6. Структура и направления на дейността**

Структурата, организацията, правата и отговорностите на отделните звена са отразени подробно в Правилник за устройството, дейността и вътрешния ред на МБАЛ „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй.

Структурата произтича от предмета и характера на дейността на лечебното заведение. Съгласно Разрешение за осъществяване на лечебна дейност No МБ – 57 / 18.04.2016 г. на МЗ, МБАЛ „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй осъществява следните дейности:

➤ Диагностика и лечение на заболявания, когато лечебната цел не може да се постигне в условията на извънболнична помощ;

➤ Родилна помощ;

➤ Рехабилитация;

➤ Диагностика и консултации, поискани от лекар или лекар по дентална медицина от други лечебни заведения;

➤ Клинични изпитвания на лекарствени продукти и медицински изделия, съгласно действащото законодателство, по следните медицински специалности:

– Анестезиология и интензивно лечение;

- Вътрешни болести;
- Хирургия;
- Педиатрия;
- Нервни болести;
- Акушерство и гинекология;
- Клинична лаборатория;
- Образна диагностика;
- Микробиология;
- Неонатология;
- Физикална и рехабилитационна медицина.

Болницата се състои от следните функционално обособени структурни блокове:

➤ **КОНСУЛТАТИВНО-ДИАГНОСТИЧЕН БЛОК**

- Регистратура
- Консултативни кабинети:
  - вътрешен кабинет;
  - неврологичен кабинет;
  - педиатричен кабинет;
  - акушеро-гинекологичен кабинет;
  - хирургичен кабинет;
  - кабинет по физикална и рехабилитационна медицина
- Медико-диагностична лаборатория:
  - клинична лаборатория – *Второ ниво на компетентност*
  - микробиологична лаборатория – *Второ ниво на компетентност*
- Отделения без легла:
  - отделение по образна диагностика /ООД/; - *Първо ниво на компетентност*
- ТЕЛК

➤ **СТАЦИОНАРЕН БЛОК**

- Вътрешно отделение;
- Отделение по педиатрия;
- Акушеро-гинекологично отделение;
- Хирургично отделение;
- Отделение по нервни болести;
- ОАИЛ;
- Отделение по физикална и рехабилитационна медицина.

**Болницата разполага със 105 легла, разпределени в седем клинични отделения, както следва:**

Отделение	Брой легла	Видове легла	Диагностични кабинети към отделенията	Ниво на компетентност
Вътрешно отделение	34 легла	Вътрешни легла	Вътрешен кабинет	Второ
Отделение по педиатрия	10 легла в т. ч.: за лечение на деца с повишен инфекциозен риск (изолатор) – 4	Педиатрични легла	Педиатричен кабинет	Първо

Акушеро-гинекологично отделение	15 легла, в т.ч.: родилни – 3; неонатологични – 3; гинекологични – 5; патологична бременност - 4	Родилни легла Неонатологични легла Гинекологични легла Патологична бременност	Акушерогинекологичен кабинет	Второ - акушерство и гинекология  Първо - неонатология
Хирургично отделение	14 легла	Хирургични легла	Включва операционен блок	Второ ниво - хирургия
Отделение по нервни болести	12 легла	Неврологични легла	Функционален кабинет	Второ
ОАИЛ	6 легла	Легла за интензивно лечение		Второ
Отделение по физикална и рехабилитационна медицина	14 легла		Кабинет по физикална и рехабилитационна медицина	Второ

#### ➤ АДМИНИСТРАТИВНО-СТОПАНСКИ БЛОК

- Административен отдел
  - Канцелария и човешки ресурси
  - Счетоводство и каса
  - Статистическо бюро и регистратура
- Стопански отдел
  - Снабдяване и домакинство
  - Транспорт
- Помощни служби
  - Перално стопанство
  - Централна стерилизационна
  - Служба по поддръжка

#### ➤ БОЛНИЧНА АПТЕКА

Лечебното заведение обслужва населението на четири общини: Козлодуй, Оряхово, Мизия и Хайредин.

### 3.7. Ресурси

Ресурсната осигуреност /кадрова, материална и финансова/ на МБАЛ „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй дава възможност за анализ, оценка и планиране на капацитета и стратегиите на развитие на лечебното заведение.

#### 3.7.1. Материални ресурси

МБАЛ „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй е правопреемник на активите и пасивите на Общинска болница Козлодуй.

Сградата, в която се помещава лечебното заведение е собственост на община Козлодуй /Акт за публична общинска собственост - № 212 от 19.06.1999 г./ Имотът е предоставен за

стопанисване и управление на болничното заведение със Заповед № 263/03.11.1999 г. на кмета на община Козлодуй.

В съответствие с изискванията на ЗЛЗ болничното заведение е длъжно да поддържа подходяща за своята дейност инфраструктура, позволяваща достъпност на пациентите, функционална изява на персонала и най-вече безопасност и безвредност на медицинската техника.

Следва да се създават условия и прилагат подходи за съхранение и развитие на инфраструктурата, така че МБАЛ „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй да е в състояние да посрещне по най-добрия начин потребностите на своите пациенти. В ежедневната работа трябва да се поддържа висока степен на хигиена на работните и болнични помещения.

Обезпечената системна поддръжка на медицинското оборудване осигурява ритмичност на диагностичния и терапевтичен процес.

Наличното медицинско оборудване в едно лечебно заведение е от определящо значение за превръщането му в технологично, модерно и конкурентноспособно на пазара.

Модерната апаратура и добре поддържаният сграден фонд и болнични стаи са от значение за диагностиката, лечението и комфорта на пациентите, хоспитализирани в болницата.

Добрата и съвременна материално-техническа база дава възможност за сключване на договор с НЗОК по повече клинични пътеки, което води и до повече приходи за дружеството.

Материалната база на лечебното заведение отговаря на изискванията на медицинските стандарти, по които се работи към момента.

Ремонти дейности, свързани с преустройство на лечебното заведение и обновяване на апаратурата се извършиха през последните 3-4 години. Това стана възможно след включването на общината в Трансграничен проект „Координиране и подпомагане модернизацията на обществени здравни услуги в Долж и Враца” по Програма INTERREG V-A Румъния-България /ТГП/, с дарение от АЕЦ и целеви субсидии от общинския бюджет.

В периода 2017-2019 год. се поднови апаратурата в рентгеновото отделение, закупи се като дарение от АЕЦ и нов мамограф, по трансграничния проект се поднови част от апаратурата във всички отделения с изключение на ДО - ехографи, електрокардиографи, автоматичен хематологичен анализатор, нов болничен стерилизатор, апарати за клинична лаборатория, апарат за кръвно-газов анализатор, апарати за пациенти на апаратна вентилация, апарати за физиотерапевтични процедури и др.

Медицинската апаратура обаче се амортизира бързо морално, което налага нейното непрестанно обновяване. Все повече пациенти преди да постъпят в болницата се интересуват с каква апаратура ще бъдат изследвани и дали тя е съвременна и какви са битовите условия. Това има сериозно значение за тяхното решение - къде да се лекуват.

По отношение на материалната база – направени са текущи и основни ремонти, изграден е паркинг към болницата с покритие от чакъл.

По ТГП се поднови част от болничното оборудване - легла, пациентски шкафчета, спешни шкафове, но това не е достатъчно. Все още в много от отделенията това предстои да бъде направено.

**Неотложни задачи, касаещи материалната база и инфраструктурата на лечебното заведение:**

- Подмяна на старата канализационна и отводнителна система;
- Козметичен ремонт на отделенията, извън обхвата на ТГП;
  - изграждане на баня и тоалетна в НО;
  - ремонт на Клинична лаборатория;
  - възстановяване на външната изолация.
- Цялостен ремонт на партерен етаж с входната врата;
- Нова рампа за инвалиди и изграждане на парапет към съществуващата;
- Асфалтиране на прилежащия паркинг;
- Закупуване на хладилна камера за починали пациенти или проучване на възможности за предоставяне на външна услуга.



### 3.7.2. Финансови ресурси

#### Основни източници на финансиране:

Източници	2016	2017	2018	2019 /до 30.06./
Приходи от НЗОК	2 293 439	1 883 484	1 847 508.68	1 088 512
Субсидия от МЗ	18 0414	184 030	241 665	26 2767
Приходи от здравни услуги	89 756	63 798	57 251	31 131
Приходи от наеми	31 888	37 597	40 248	14 923
Приходи от клинични проучвания	59 655	56 014	85 462	18 715
Приходи други	4 582	11 144	18 717	13 063
Община	0	17 786	47 056	118 330
АЕЦ	535 525	344 810	365 000	
<b>ОБЩО</b>	<b>3 195 261</b>	<b>2 598 665</b>	<b>2 702 909</b>	<b>1 547 442</b>

Показатели	2016	2017	2018	2019 /до 30.06./
Лекарстводен	14.49	12.66	13.68	12.74
Стойност на 1 леглоден	662.44	689.45	767.14	772.72
Храноден	4.72	4.23	4.36	5.63

Основните източници на приходи за МБАЛ са НЗОК – за лечение на болни, лекувани по клинични пътеки, МЗ – субсидиране за дейност, за отдалечени райони и ТЕЛК. Другите приходи, които формират приходната част на МБАЛ са: приходи по договор с АЕЦ, приходи от продажби на здравни услуги, т.е. заплащаното от пациентите лечение, потребителски такси, приходи от отдаване на имущество под наем, клинични проучвания и дарения. Основните приходи на болницата са от НЗОК и МЗ, но не са за подценяване и приходите получени от клинични проучвания, здравни услуги и други приходи. Прави впечатление намаляването на приходът от НЗОК, което е пряко отражение на намаления брой преминали болни и делегираните бюджети на РЗОК. Увеличава се приходът от МЗ във връзка с променената методика на МЗ през последната година.

Като цяло намаляването на основния приход не може да се компенсира от останалите пера и прихода на МБАЛ намалява през годините.

### 3.7.3. Човешки ресурси

Най-ценната част от ресурсите на едно лечебно заведение е висококвалифицираният медицински персонал. Наситеността и ефективното използване на квалифицирания медицински и немедицински труд е в основата на конкурентоспособността на лечебното заведение.

Изработени са длъжностни характеристики за всяко работно място, на основание на което възникват трудово-правни взаимоотношения, изисквания за заемане на длъжността, квалификация, професионален стаж, основни функции и задължения, права, отговорности, организация и взаимоотношения.

Към датата на изготвяне на този документ, МБАЛ „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй разполага със 153 души персонал – от които 152 души медицински, административен и друг персонал и едно лице – член на орган на управление /Управител/. На граждански договори са наети две лица, както и консултанти ТЕЛК – 4 души.

Лечебното заведение разполага с висококвалифицирани специалисти, като избраната

правна форма за наемане на персонала-трудова и граждански договори позволява по-голяма гъвкавост в използването на човешките, материалните и финансовите ресурси.

Управлението на човешките ресурси е непрекъснат и целенасочен процес за привличане на подходящ персонал за съответните длъжности. Тяхното обучение, мотивация, развитие и пълноценното им използване е основно средство за постигане на целите на лечебното заведение. Този процес включва постоянно усъвършенстване на работната среда и условия на труд, осигуряване на устойчива и сигурна заетост, достойно трудово възнаграждение, съответстващо на постигнатите резултати, възможност за професионално усъвършенстване и кариерно развитие.

В своята ежедневна практика медицинските специалисти и обслужващия персонал следва да се ръководят от няколко основни принципи: здравеопазването на индивида като първостепенно човешко право, равенство и справедливост при ефективна солидарност между различните социални, възрастови и етнически групи.

**Към момента в лечебното заведение има недостиг на:**

- медицински сестри;
- лекари.

Недостигът на персонал е отражение на недостига в национален мащаб, свързан с:

- демографски срив;
- ниско заплащане в болничната помощ;
- изтичане на кадри в чужбина.

**Проблеми, свързани с човешките ресурси:**

- Ограничена следдипломна квалификация поради:
  - финансови ограничения - не се стимулира следдипломната квалификация, специализираният персонал не може да си позволи такава за своя сметка поради това, че специализацията е свързана с откъсване от работа и дома и изисква заплащане и на такси в лечебното заведение, което е база за такава;

- липсата на персонал определя невъзможност за изпълнение на работния график при отсъствие на някой от служителите в съответното звено.

- Извънреден труд на специалистите по здравни грижи – медицински сестри, акушери и лаборанти - незаетите щатни бройки налагат полагане на извънреден труд. Заплащането на този извънреден труд е сериозно перо във формирането на ФРЗ и е причина за “burnout” синдром;

- Съществува необходимост от профилактика на здравословното състояние на персонала по изискване на Службата по трудова медицина, както и осигуряване на противогрипни ваксини и ваксини против Хепатит В на рисковите отделения.

#### 4. ДЕЙНОСТ

Показатели	2016	2017	2018	2019 /до 30.06./
Брой преминали болни	4 279	3876	3518	1928
Брой изписани болни	4210	3817	3454	1868
Пролежани леглодни	19326	17503	15895	8954
Използваемост на леглата %	50,4	45,7	41,5	34,9
Използваемост на леглата - дни	184,05	166,7	151,4	85,3
Оборот на леглата	40,7	36,9	33,5	18,4
Среден престой	4,5	4,5	4,5	4,6

Всички от анализиранияте показатели имат устойчива тенденция за намаление. Намаляването на броя преминали болни индуцира спада в останалите показатели. Сравнително устойчив показател е средният престой, при добро функциониране на болницата и увеличаване на приема, това ще доведе до увеличаване оборота на леглата и ще се отрази върху приходите на болницата.

Чрез снижаване на средния престой се повишава оборотът на леглата, т.е. ресурсите на болницата се използват по-ефективно. По-високият оборот на леглото означава, че при същия брой легла се лекуват повече болни. От друга страна обаче намаляването на средния престой може да доведе до намаляване на качеството на диагностично-лечебната дейност. В МБАЛ постъпват диагностично трудни пациенти, които изискват извършване на множество изследвания за поставяне на диагнозата. Поради тази причина трябва да има баланс между желанието за намаляване на средния престой и запазване на качеството на диагностично-лечебния процес.

Болничният мениджмънт трябва спешно да се намеси за повишаване на използваемостта на легловата база, като ресурсът за намаляване на средния престой е свързан с оптимизиране на организацията на работа, за да могат да се извършват по-бързо необходимите изследвания.

Една от причините за по-ниската използваемост е нежеланието на пациентите да постъпват в стационара през почивните дни, когато в клиниките има само дежурен персонал. За преодоляване на този проблем трябва да се въведе непрекъснат режим на работа и в края на работната седмица да се планират пациенти за планова хоспитализация и през почивните дни.

За да се подобри още повече използваемостта на леглата е необходимо подобряване на организацията по прием на пациенти, както и привличане на повече пациенти към болницата.

## **5. ФИНАНСОВ АНАЛИЗ**

От финансовия анализ на разходите и приходите през 2016, 2017 и 2018 г. е видно:

Разходите и приходите са устойчиви през последните години. Забелязва се покачване на разходите единствено за осигуровки и амортизации през 2018 г.

Останалите разходи са с лека тенденция към намаляване. Най-големи, около две трети - 70 % от разходите на дружеството са за основни трудови възнаграждения, следващото перо е за лекарства - 9%, външни услуги - 6-7%, храна - 4%, ел. енергия - 2% и парно - 1%.

Резултатът от дейността на МБАЛ „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй през последните три финансови години е отрицателен, а именно:

- 26694 лв. финансова загуба за 2016 г.;
- 91311 лв. финансова загуба за 2017 г.;
- 50145 лв. финансова загуба за 2018 г.

Приходите също са без съществена промяна. През последната 2019 г. значително се увеличава субсидията от МЗ.

От началото на 2019 година еднократно са увеличени основните трудови възнаграждения на санитарни, трикратно на медицинските сестри и двукратно на лекарите. Все още заплатите не са достигнали нивото на браншовото споразумение.

Необходимо е да се работи в посока на увеличаване на приходите от медицинска дейност - разкриване на нови дейности, популяризиране и увеличаване на настоящите.

Изграждане на взаимоотношения със Социалните служби за финансиране на медицински разходи на неосигурени и социално слаби пациенти.

## **6. ОСНОВНИ РИСКОВЕ ПРЕД ДЕЙНОСТТА**

### **6.1. Зависимост от доставчици**

Съгласно чл. 5, ал. 2, т. 16 от ЗОП, управителят на МБАЛ „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй има качеството на възложител на обществени поръчки и като такъв е задължен да провежда процедури по реда на ЗОП за доставка на различни видове лекарствени продукти и медицински консумативи за нуждите на болничното заведение. Допустимо е едно единствено изключение, съгласно чл. 13, ал. 1, т. 20 от ЗОП - при закупуване от лечебни заведения за болнична помощ на лекарствени продукти, включени в списъка по чл. 266а, ал. 2 от Закона за лекарствени продукти в хуманната медицина.

МБАЛ „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй е зависимо от избраните чрез процедурите за възлагане на обществени поръчки доставчици на лекарствени продукти и медицински

консумативи – способност на същите да доставят продуктите, предмет на съответната процедура. За управлението на този риск, ръководството на болницата трябва да съблюдава стриктно и прозрачно провеждане на процедурите по ЗОП и да извършва щателна проверка и обоснована преценка на всеки от кандидатите. Съществува възможност съответните процедури по ЗОП за избор на доставчик да бъдат обжалвани по административен и съдебен ред от неспечелилите търга участници, което временно да възпрепятства дейността на МБАЛ „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй при липса на определени лекарствени продукти и медицински консумативи.

Към 30.06.2019 г. задълженията на лечебното заведение към доставчици възлизат на 110 134,46 лв.

Забавата за плащане от страна на МБАЛ „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй към доставчици създава предпоставка да бъде ангажирана отговорността на лечебното заведение за неизпълнение на поетите със съответния договор задължения.

При неизпълнение на парично задължение се дължи обезщетение за забавено плащане в размер на законната лихва от деня на забавата.

Съществува риск, тези доставчици да потърсят правата си по съдебен ред. Това ще доведе до натрупване на допълнителни финансови задължения в тежест на МБАЛ „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй – напр. държавни такси, разходи за съдебно-счетоводни експертизи, адвокатски хонорари и др. подобни. Освен това, при договори за периодична доставка, доставчикът е в правото си да откаже да извърши нова доставка в случай, че възложителят има задължения към него по стари доставки. Когато това е свързано с доставката на лекарствени продукти и медицински консумативи, необходими за дейността на болничното заведение, се създават сериозни затруднения при оказването на болнична помощ.

## **6.2. Зависимост от ключов персонал**

Ниските нива на заплащане като цяло в сектора „Здравеопазване“ водят до отлив на квалифицирани медицински кадри и насочване на същите към други страни членки на Европейския съюз.

От своя страна нивото на компетентност на лечебното заведение се определя при отчитане изпълнението на следните показатели:

➤ минимален брой лекари за клиника/отделение/лаборатория за съответното ниво за съответната специалност;

➤ минимален брой лекари със специалност и допълнителна квалификация за клиника/отделение/лаборатория за съответното ниво за съответната специалност;

В тази връзка временната или продължителната липса на ключов медицински персонал би могла да доведе до временни затруднения в дейността на МБАЛ „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй.

Лечебното заведение трябва да провежда политика за привличане и запазване на ключов медицински персонал, тъй като кадровата устойчивост е основен приоритет на ръководството на лечебното заведение.

## **6.3. Риск при промяна в нормативната уредба**

Като лечебно заведение МБАЛ „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй е субект на редица специални разпоредби и изисквания на Закона за лечебните заведения и съответните подзаконовни нормативни актове, Националния рамков договор, както и на надзорните практики и контрол от страна на Министерство на здравеопазването и Националната здравно- осигурителна каса.

Възможна промяна в законодателството, регулиращо дейността на лечебното заведение може да доведе до евентуално увеличение на разходите за спазване на изискванията или да окаже друг ефект върху нейните дейности.

Дружеството осъществява медицински дейности – извънболнична медицинска помощ и болнична медицинска помощ.

Съгласно разпоредбите на Наредба № 49 от 18.10.2010 г. за основните изисквания, на които трябва да отговарят устройството, дейността и вътрешният ред на лечебните заведения за болнична помощ и домовете за медико-социални грижи притежават нива на компетентност. Нивото на компетентност включва вида и обхвата на осъществяваната лечебна дейност, както и капацитета на съответната болнична структура. Нивото се определя в съответствие с утвърдените медицински стандарти по чл. 6, ал. 1 от Закона за лечебните заведения.

Ако бъдат приети нормативни промени, въвеждащи по-рестриктивен режим за осъществяване на дейността на лечебното заведение, това ще доведе до сериозни затруднения във функционирането му.

В случай, че нивото на компетентност на „МБАЛ „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй бъде понижено, то лечебното заведение ще трябва да преустанови някои от предлаганите медицински услуги.

Минимизиране на риска – осъществяване на дейността в съответствие с утвърдените медицински стандарти по чл. 6, ал. 1 от Закона за лечебните заведения, стремеж за задържане на ключовите медицински кадри дългосрочно.

#### **6.4. Ликвиден риск**

Проявлението на ликвидния риск по отношение на дружеството се свързва с възможността за липса на навременни и/или достатъчни налични средства за посрещане на всички текущи задължения.

Този риск може да настъпи, както при значително забавяне на плащанията от страна на длъжниците на дружеството, така и при не достатъчно ефективно управление на паричните потоци от дейността на дружеството. Основен контрагент на дружеството е Националната здравноосигурителна каса, която закупува видовете медицинска помощ - болнична медицинска помощ. В случай на не плащане от страна на Националната здравноосигурителна каса или на забава на плащане от нейна страна биха поставили в риск МБАЛ „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй.

### **7. ОСНОВНИ ПРОБЛЕМИ-ПЪРВОПРИЧИНИ И МЕРКИ ЗА ЕЛИМИНИРАНЕТО ИМ**

Основните проблеми, стоящи за решаване пред МБАЛ „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй са сходни и валидни за цялата система на общественото здравеопазване в България и най-вече за дейността на лечебните заведения за болнична помощ.

#### **7.1. Причини**

Здравната реформа, започнала през 2000 г. води до редица промени, които трудно можем да определим като напълно успешни.

По-съществени фактори, допринесли за неефективните резултати са:

➤ провеждане на структурна реформа „на всяка цена” без оценка на риска и гаранции за крайните резултати;

➤ несъответствие между здравните потребности, поставените цели и ограничеността на ресурсите;

➤ механичното преобразуване на публичните здравни заведения в търговски дружества, водещо при някои от тях до конфликт между икономически възможности, интереси и социални ценности;

➤ използване и налагане на организационни модели без отчитане на обективно съществуващи специфични реалности и последващи възможности за развитие;

➤ абсолютизиране на пазарните механизми в здравеопазването;

➤ монополно положение на Националната здравноосигурителна каса.

Специфични за пазара на здравни услуги са силната регулация от държавата, квазипазарно ценообразуване на предлаганите здравни услуги, многобройните бариери за навлизане от нормативно и икономическо естество.

В България пазарът на здравни услуги е силно регулиран. Тази регулация трябва се разглежда в два аспекта – косвено, чрез създаване на съответната пазарна макрорамка; и пряко, чрез въвеждане на директни административни механизми.

Сред основните регулативни средства могат да се посочат:

- Национална здравна карта, която съдържа минимално и максимално необходимия брой здравни заведения, съответно техния леглови капацитет;

- Основен гарантиран пакет здравна помощ, която се заплаща от бюджета на НЗОК. В неговия обсег попадат всички клинични пътеки, заплатени на пълно или частично лекарства, медицински изделия и т.н.;

- Акредитация, която представлява механизъм за оценка на качеството на предлаганата здравна помощ и обхваща оценка на структурата и организацията на лечебните заведения, оборудването, човешките ресурси, показателите на дейността, финансовите показатели и т.н.;

- Правила за добра медицинска практика – приети от съсловните организации, като същите са отражение на съвременните медицински стандарти за диагностика и лечение на дадено заболяване. Намират приложение в структурата и обхвата на клиничните пътеки, които НЗОК заплаща.

При добро функциониране пазарът на здравни услуги изпълнява важни обществени функции като задоволяване на здравните потребности на гражданите, насърчаване на внимание към пациента и по-високо качество на услугите, ефективна защита срещу черния пазар, генериране на развитие и иновативност и т.н.

Вертикална интеграция на услугите, несъвършена конкуренция, наличие на здравно-осигуряване и право на здравна помощ за всеки ограничават силно свободното функциониране на пазарните механизми в здравния сектор.

В резултат се формират неблагоприятни последици като:

- раздуване и инфлация на здравните разходи;

- непълно покриване на здравните потребности, като напреден план излизат печеливши и лесни за изпълнение медицински дейности, които може и да не адресират националните здравни приоритети;

- неравнопоставен достъп до здравна помощ, при който плащащите в брой се обслужват с предимство;

- загуба на човешки ресурс и обществен потенциал.

## **7.2. Основни проблеми**

- Финансова зависимост на лечебното заведение от страна на РЗОК – Враца;

- Адаптиране към новите стандарти на болнична помощ и изисквания за качество на болничните услуги, което налага значителни инвестиции в персонал и нова, съвременна материално-техническа база;

- Квалификацията на персонала - персоналят е един от най-ценните ресурси на всяка болница;

- Социален капитал – намаляващ брой на лекари-специалисти, работещи в болниците и недостатъчност на лекарите с по-редки специалности;

- Изтичане на медицински специалисти;

- Конкуренция между МБАЛ „Св. ИванРилски“ ЕООД, гр. Козлодуй и другите лечебни заведения. За да осигури търсеното от крайния потребител качество, болницата има значителна нужда от привличането на допълнителни финансови ресурси – за подобряване на материалната база и за провеждане на успешна кадрова политика;

- Утежнена възрастова структура и ниска здравна култура на населението.

### 7.3. Мерки

Пълното решаване на проблемите, стоящи пред МБАЛ „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй е процес, който изисква влагането на значителен времеви, човешки и финансов ресурс. Продължителен процес, затруднен и от динамиката на промените в областта на здравното осигуряване, икономическото, финансовото и демографско развитие на страната и региона.

Много добре планираната, но същевременно гъвкава и адаптивна стопанска политика ще съкрати времето и реформира процеса на развитие на Дружеството в положителен аспект.

Достигането на устойчива и дългосрочна финансова стабилизация на болницата може да се постигне единствено чрез активна дейност в по-нататъшното разширяване на източниците на приходи и по-целесъобразното разходване на средствата.

Повишаване равнището на предлаганите услуги

Конкуренцията между лечебните заведения за привличане на приходи от основния финансиращ орган – НЗОК се основава най-вече на качеството на медицинските услуги и пълно удовлетворяване на нуждите на крайния потребител.

#### **Определящи за високото качество на една здравна услуга са:**

- Висока степен на професионализъм;
- Ефективно използване на наличните ресурси;
- Минимален риск за пациента;
- Удовлетвореност на пациента;
- Положителен резултат върху здравето на пациента

За постигане на качество е необходимо развитието на следните дейности /в практически план/:

- Анализ на наличната документация и съществуващите обобщени статистически данни;
- Анализ на дейностите с оглед идентифициране на проблемите;
- Периодична подготовка на статистически анализ за дейността с показатели за качество;
- Програма за управление на качеството и спазването ѝ;
- Подобряване на информационната система /в случай на необходимост/;
- Обратна връзка чрез анкетни проучвания на мнението на пациентите и служителите, анализ на жалбите и т.н;
- Разработване на програма за непрекъсната квалификация на персонала, която включва колегиуми, научни сбирки, участие в конгреси, специализации и т.н.;

Чрез въвеждането и/или усъвършенстването на тези дейности лечебното заведение ще успее да създаде, приложи и поддържа адекватна програма за управление на качеството.

- Модернизиране на болничния сграден фонд;
- Реновиране на наличното и закупуване на ново медицинско оборудване и апаратура;
- Оптимизиране на разходите чрез прецизен контрол при съобразяване на съответната целесъобразност и законосъобразност, но без това да се отразява върху качеството и обема на предлаганите медицински услуги – механизмът за вътрешен контрол повишава доверието на потребителя на здравни услуги /пациента/;
- Преструктуриране на легловия фонд според конкретните нужди с оглед пълноценното му използване и в зависимост от сключените клинични пътеки/Защита на оптималния леглови фонд, осигуряващ необходимите финансови приходи;
- Запазване и развитие на човешките ресурси с оглед задоволяване потребностите на лечебното заведение, за да може то да отговори на съвременните тенденции в здравеопазването;
- Ефективно и оказващо качествени медицински услуги болнично заведение;
- Търсене на гъвкави финансови механизми за развитие на лечебното заведение.

## **Бъдещите действия следва да бъдат разглеждани и предприемани в две посоки:**

### **Действия на самото лечебно заведение**

➤ Разработване и изпълнение на реални и адекватни бизнес-задачи и планове за постигане на поставените цели и прилагане на посочените мерки въвеждане и стриктно спазване на правила за финансово управление в областта на: счетоводната отчетност; управлението на задълженията; управлението на човешките ресурси; възлагането на обществените поръчки; бизнес програмирането; управлението на риска и мониторинг/в съответствие със стандартите за финансова дейност, утвърдени с Наредба № 5 от 17 юни 2019 г. за утвърждаване на стандарти за финансова дейност, прилагани от държавните и общинските лечебни заведения за болнична помощ и комплексни онкологични центрове /в сила от 28.06.2019 година/

- Разкриване на нови медицински дейности, които носят приходи;
- Задържане на доказали се и привличане на нови специалисти;
- Активно търсене на източници на приходи;
- Извършване на предварителен, текущ и последващ контрол от страна на управителните органи.

### **Действия на собственика – община Козлодуй**

➤ Разработване и реализиране на съвместни проекти и/или подкрепа на проекти на самите лечебни заведения;

➤ Активно участие на общината в привличането и задържането на медицински специалисти

➤ Финансова подкрепа чрез целеви субсидии, ободрявани ежегодно с общинския бюджет /при спазване на правилата на чл.100 от ЗЛЗ/;

➤ Отпускане на безлихвени заеми, съгласно чл. 147 от Търговския закон;

➤ Формулиране на определени изисквания от собственика към бъдещите управители при провеждане на конкурсите;

➤ Извършването на предварителен, текущ и последващ контрол от страна на ЕСК.

Целта е да бъде постигнато устойчиво стабилизиране на финансовото състояние на „МБАЛ „Св. Иван Рилски“ ЕООД, гр. Козлодуй, с цел осигуряване на необходимите финансово икономически условия за осъществяване на основната функция на болничното заведение – извършване на диагностична и лечебна дейност.

## **8. КРАТКОСРОЧНИ МЕРОПРИЯТИЯ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА ДЕЙНОСТТА**

Основната цел е запазване на приоритетното място на МБАЛ като водещо консултативно лечебно заведение в района.

За постигане на тази цел трябва да се изпълнят следните задачи:

➤ Осигуряване на по-качествени болнични услуги. Предлагане на нови лечебно-диагностични изследвания, т.е. разнообразяване на предлаганите здравни услуги;

➤ Подобряване на подбора на персонала с оглед по-нататъшно подобряване на качеството на медицинските услуги;

➤ Повишаване квалификацията на медицинския персонал;

➤ Обновяване на обстановката за хронично болните. Това ще промени начина на виждане на болницата от място на болестта, смъртта и извор на тревога, в място, което посреща потребностите на „най-важните събития в живота”. Подобряването на обстановката води и до мотивиране на персонала.

### **8.1. Краткосрочни мероприятия за развитие на човешките ресурси**

➤ Привличане на млади лекари и медицински сестри чрез:

- осигуряване на възможности за специализация;
- осигуряване на жилища;



- осигуряване на добро заплащане и възможност за ДМС - утвърждаване на правилник;
  - за ДМС - процентно разпределение на печалбата по структури, в която екипите да имат възможност да участват;
  - осигуряване на стипендии за студенти по медицина и здравни грижи от общината;
  - привличане на медицински сестри от района чрез осигуряване на транспорт;
  - по-добра комуникация между персонала, подобряване на уменията за работа в екип;
  - съгласуване на работните графици на оперативните звена, касаещи плановите операции и манипулации;
- Законовы действия за обединяване или коопериране на дейността със служба „Трудова медицина” към АЕЦ Козлодуй; почасова работа на лекари и сестри от Служба „Трудова медицина” към АЕЦ чрез допълнителни трудови договори; осигуряване на линейка и екипи при транспортиране на пациенти, които не могат да бъдат обслужени в МБАЛ „Св. Иван Рилски”.

## **8.2. Краткосрочни мероприятия относно материално техническата база:**

Изготвяне на инвестиционна програма- краткосрочна - за една година и дългосрочна за три години за обновяване на материално-техническата база и апаратура. За целта да се сформира екип от общината и болницата, който да я изготви. Изготвянето да се съобразява с изготвянето на бюджета на общината;

Използване на възможностите на публично частното партньорство за някои дейности-като пране, почистване;

**Неотложни задачи, отнасящи се до материалната база и инфраструктурата на лечебното заведение:**

- Подмяна на старата канализационна и отводнителна система;
- Козметичен ремонт на отделенията извън обхвата на ТГП;
  - изграждане на баня и тоалетна в НО;
  - ремонт на Клинична лаборатория;
  - възстановяване на външната изолация.
- Цялостен ремонт на партерен етаж с входната врата;
- Нова рампа за инвалиди и изграждане на парапет към съществуващата.
- Асфалтиране на прилежащия паркинг;
- Закупуване на хладилна камера за покойници или проучване на възможности за предоставяне на външна услуга.

В заключение може да се каже, че МБАЛ разполага с необходимите ресурси и възможности за да продължи да бъде търсено лечебно заведение и да издържи на конкуренцията с останалите лечебни заведения. Постигнатата финансова стабилност е необходима предпоставка за това. За тази цел обаче е необходим непрекъснат контрол на дейностите и продължаване на политика за високо качество на медицинските услуги. Необходимо е модернизирание на болничната комуникация, с оглед оптимизиране на работните процеси. Много важно е решаването на проблема с кадрите и наличието на нова модерна медицинска апаратура.

## **ОБЩНСКИ СЪВЕТ, КОЗЛОДУЙ**

**ПРЕДСЕДАТЕЛ: /п/  
МАЯ ЗАНЕВА**