

## **Х. ПЛАНИРАНА ДЕЙНОСТ ПРЕЗ 2024 г.**

Обобщената и анализирана информация подпомага ръководството на лечебното заведение при вземането на управленските решения, които се обсъждат и одобряват от Съвета на директорите. За постигане на удовлетвореност на обществото и гарантиране качеството на лечебната дейност ежедневно ръководството на лечебното заведение се стреми да гарантира ефективни, достъпни и своевременни медицински дейности, които следва да осигурят комплексно лечение на всички нуждаещи се от диагностика и лечение пациенти. Част от тези потребности се осигуряват чрез рационално разпределение и бъдещо прогнозиране на ресурса и оптимизиране на наличната леглова база, създаване на условия за привличане на водещи специалисти, споделен опит и условия за обучение на студенти и/или специализанти на територията на лечебното заведение по всички специалности, за които има разрешение за осъществяване на лечебна дейност.

Управлението на човешкия потенциал, на разпределението на ресурсите и организацията на дейността и през 2024г. са основните предизвикателства, които в условия на необходимост от значителни инвестиции следва да осигурят качеството на медицинските дейности, включително и при пациенти със спешни състояния. Пред управленският екип на болницата има основни кадрови въпроси за решаване. Наличният персонал се обучава непрекъснато, колегиуми и консилиуми. Служителите са претоварени и с допълнителни часове извънреден труд, поради необходимостта от поголемия брой персонал необходим за лечението на болните. Независимо от професионализма настъпва амортизиране от тежките условия на работа, поради което и лечебното заведение предлага оптимални условия и търси активно млади новозавършили медицински специалисти. Усилията, които доведоха до редица срещи със завършващи специалисти ще бъдат подновени през 2024г.

Съществен елемент от управлението на лечебните заведения за болнична помощ в условия на засилваща конкуренция е на база ситуационен анализ да формулира стратегическите цели, чрез постигането на които да се гарантират очакваните резултати.

В тази връзка и политиката провеждана от „УМБАЛСМ Н. И. Пирогов“ е на база

**ОПРЕДЕЛЕНИТЕ ЦЕЛИ НА ЛЕЧЕБНОТО ЗАВЕДЕНИЕ И ПРЕЗ 2024 Г.**

## **МИСИЯ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА „УМБАЛСМ Н. И. ПИРОГОВ” ЕАД/ГРУПАТА/**

**Мисията на „УМБАЛСМ Н. И. Пирогов” ЕАД е незабавно осъществяване на интердисциплинарна, интензивна медицинска дейност с оглед запазване живота и здравето и бърза ресоциализация на пациентите.**

Всички дейности се осъществяват при стриктно спазване правата на пациентите, запазване на тяхното достойнство, предоставяне на информираност, осигуряване на диагностика и лечение в съответствие със съвременните постижения на медицинската наука. Качествената и своевременна медицинска дейност се осъществява на всички нуждаещи се пациенти независимо от раса, пол, възраст, политическа или религиозна принадлежност, сексуална ориентация или друг признак. Спешната медицинска помощ се оказва при пациенти независимо от здравноосигурителния им статус.

Медицинските дейности се осъществяват при контрол на разходите и рационално ползване на лекарствените продукти и медицински изделия, всичко това за постигане на търсен и очакван терапевтичен ефект. Лечебното заведение с всичките си структури и организацията на работата гарантира 24-часова непрекъсната медицинска помощ при планови и спешни състояния.

Основната цел на лечебното заведение е оказване на достъпна, своевременна, ефективна и ефикасна медицинска помощ, включително и в областта на спешната медицина. Лечебното заведение е най-голямата болница за спешна медицина на територията на страната.

**А. Постигането на качествена медицинска помощ е гарантирано от изпълнението на следните основни цели:**

1. Денонощна организация на работа на всички разкрити структури и осъществяване на дейност в условия на спешност;
2. Специфична организация на работа – поддържане на постоянно налични поливалентни екипи и еднаква осигуреност с необходимия персонал по брой и квалификация във всякакъв часови диапазон на денонощието;
3. Създадена дългогодишна традиция при организиране и сформирание на поливалентни екипи и осъществяване на медицинска дейност при бедствия, аварии и инциденти с повече пострадали;
4. Извършване на дейности, които нямат аналог в страната, включително и при пациенти до 18-годишна възраст;
5. Постигане на максимална удовлетвореност на пациентите от приложеното лечение при престоя им в болницата.
6. Водеща роля на лечебното заведение при изработване, утвърждаване и прилагане на стандарти и алгоритми по спешна медицина;
7. Традиции при осъществяване на интердисциплинарно и интензивно лечение при пациенти с политравми;
8. Осъществяване на медицинска помощ в съответствие с алгоритмите на клиничните пътеки, медицинските стандарти и добрата медицинска практика;
9. Обучение на студенти и/или специализанти, като лечебното заведение осигурява обучение на най-много специализанти;
10. Научна дейност в съответствие със световните медицински постижения;
11. Стриктна финансова дисциплина, гарантираща стабилизиране и подобряване на икономическото състояние на болницата с недопускане на нови просрочени задължения и поетапно погасяване на съществуващи такива.

## Показатели за изпълнение на основните нефинансови цели

Цели, произтичащи от стратегическата цел		Показатели	
Денонощна организация на работа на всички разкрити структури и осъществяване на дейност в условия на спешност	Години	2023 - Базова	2023-отчет
	Брой преминали болни / от БИС/	48,000	52957
	от тях по спешност	45,000	47751
Специфична организация на работа - поддържане на постоянно налични поливалентни екипи и еднаква осигуреност с необходимия персонал по брой и квалификация във всякакъв часови диапазон на денонощието	Години	2023 - Базова	2023
	Брой подържани екипи, необходими на база преминали пациенти в МСО	31	31
Създадена дългогодишна традиция при организиране и сформирание на поливалентни екипи и осъществяване на медицинска дейност при бедствия и аварии и инциденти с повече пострадали	Години	2023 - Базова	2023
	Брой подържани екипи, съгласно плана за бедствия и аварии	33	35
Извършване на дейности, които нямат аналог в страната	Години	2023 - Базова	2023
	Извършени операции с "Много голям обем и сложност" / от БИС/	3250	3776
Подобряване на възможностите за лечение на пациенти до 18-годишна възраст с акцент оказване на спешна медицинска помощ	Години	2023 - Базова	2023
	Брой преминали през МСИ /от БИС/	225000	251169
	от тях деца	68000	81454
	Брой приети пациенти /от БИС/	45500	52576
	от тях деца	9000	8943
	от тях по спешност	7000	6916
Постигане на максимална удовлетвореност на пациентите от приложеното лечение при престоя им в болницата	Години	2023 - Базова	2023
	Брой оплаквания	40	43
	Брой похвали	20	62
Водеща роля на лечебното заведение при изработване, утвърждаване и прилагане на стандарти и алгоритми по спешна медицина	Години	2023 - Базова	2023
	Брой участващи специалисти	3	7
	Години	2023 - Базова	2023

Осъществяване на интердисциплинарно и интензивно лечение при пациенти с политравми.	Брой преминали пациенти с политравма / от журнал КИЛ/	75	121
Подготовка на студенти и / или специализанти като лечебното заведение осигурява обучение на най-много специализанти	Години	2023 - Базова	2023
	Брой участващи специализанти	750	223
Научна дейност, в съответствие със световните медицински постижения	Години	2023 - Базова	2023
	Брой научни публикации	90	40

**Б. За постигане на основните цели, лечебното заведение изпълнява следните задачи:**

1. Своевременна и точна диагностика за съкращаване времето до започване на подходящо лечение;
2. Своеременно и ефективно лечение при пациенти с остри, обострени и/или декомпенсирани хронични заболявания, травми;
3. Лечение и рехабилитация при пациенти с хронични заболявания, с оглед подобряване качеството на живот;
4. Повишаване на обема и вида на оказваната медицинска помощ, чрез подобряване на материалната база, осигуряване на необходимата медицинска апаратура и подмяна на наличната амортизирана, както и за осигуряване на комплексен подход при лечението на пациентите, чрез разкриване на структури с нови дейности;
5. Внедряване на нови и реновация на действащи в лечебното заведение диагностични и лечебни технологии с оглед съответствие с най-добрите медицински практики и максимално удовлетворяване нуждите на пациентите от лечение, както и гарантиране качеството на учебния процес;
6. Осигуряване на устойчивост в развитието на лечебното заведение, която цел бе повлияна от възникналата пандемия от коронавирус, характеристиката на вирусното заболяване, увеличаващият се брой на болелите, както и от необходимостта от временно реструктуриране на част от легловия фонд в инфекциозни легла.

**В. Осигуряване на оптимални условия на работния процес, чрез подобряване на материалната база, закупуване на нова и подмяна на амортизираната апаратура**

1. Създаден е регистър на наличната медицинска апаратура и след направени предложения от началниците на структурите е изготвен анализ за необходимостите от подмяна и / или закупуване на апаратура през 2023 г., които са залежали в Бизнес програмата. Усвоени и въведени в експлоатация през 2023г. са инвестиции за закупуване на апаратура в размер на **8 889 хил. лв.**, планираните собствени средства за инвестиции за апаратура през 2024г. се в размер на **2 395 хил. лв.** и са подадени апликационни форми и списък с искания до Министерство на здравеопазването за финасиране на закупуване на теника и медицинска апаратура през 2024г. в размер на **6 634 хил. лв.**

2. Стартиране на етапите от разработената концепция за развитие на информационни технологии, с необходимост от закупуване (поетапно) на софтуер и хардуер.

3. Осигуряване на програми за проектиране, реконструкция, изграждане и модернизация на обекти – етажи / части от сгради на лечебното заведение. В Бизнес програмата за 2024г. за инвестиции в строителство са залегнали **2 188 хил. лв.**, които са осигурени и финансирани чрез ПМС и вдигане на капитала на дружеството, **600 хил. лв.** за ремонти дейности финансирани от собствени средства, **1 446 хил. лв.** за проектиране и разчистване на терен за нова зграда „Учебен център“, подадени са апликационни форми и искания за финансиране в размер на **5 539 хил. лв.**

#### **Г. Оптимизиране на човешките ресурси**

1. През 2023 година приключи провеждането на повечето конкурси за началници на структури / старши медицински сестри. Целта е квалифицираните и подготвени кадри да ръководят структурите на лечебното заведение и да провеждат политиката на болницата в клиниките / отделенията / лабораториите. От значение е подготовката на старшите медицински сестри, които чрез своите контролни и ръководни функции да осигуряват качеството на здравните грижи. В лечебното заведение работят много добри специалисти, като стремежът е, чрез обучението и научната си дейност да подготвят кадрите и да гарантират приемственост на традициите при лечението на пациентите, включително и със спешни състояния. Към 31.12.2023г. средно списъчният брой на работещите по трудови правоотношения е 2 282 души, 6078 са лекари, специалистите по здравни грижи са 806, санитарни и болногледачи 518.

2. приемане на нов КТД, включващ актуализиране на вътрешните правила за работна заплата, правилата за разпределение на „плаващата част“ от работната заплата, във връзка с въведените изисквания за минимална работна заплата за страната (ПМС), както и праговете на работна заплата по категории персонал (КТД, отрасъл „Здравеопазване“).

#### **Д. Икономически мерки**

1. Въвеждането и ползването на нови и реновация на действащи към момента технологии скъсяват времето за провеждане на диагностично-лечебния алгоритъм, подобряват качеството на медицинските дейности, както и тяхната отчетност, дават възможности за обобщени справки, изработване на анализи, които са в основата на вземането на управленски решения.

2. Контролът на целесъобразно разходване на средствата, при спазване на оптималното съотношение разход / полза е един от ключовите механизми на оперативния мениджмънт за дългосрочно намаляване на задълженията на лечебното заведение, при своевременно и пълно заплащане на осъществените медицински дейности.

3. Подържане на тенденцията липса на просрочените задължения след усвояването на кредита от Д банк.

4. Разработването на инвестиционна програма за 2024 г. доведе до обсъждане, анализ и определяне на приоритетите за лечебното заведение, както и спазване изискванията на медицинските стандарти и клинични алгоритми. Инвестициите ще се разпределят по начин, който да постигне баланс между различните структури и съответно видовете осъществявана медицинска помощ. Инвестиционната програма има за задача да стимулира въвеждането на новите ефективни в разходно отношение технологии и методи на лечение, на база разчети между очакван положителен баланс от приходи за извършена дейност и текущи разходи. Изпълнението на инвестиционната програма ще се осъществява при наличието на необходимия финансов ресурс.

5. Акцентът през 2024г. е върху изпълнението на квалификационните и образователни програми за студенти, специализанти и докторанти ще намери отражение и върху качеството на лечебния процес, като ще създаде условия и за оптимизация на човешкия ресурс.

#### **Е. Прогнози:**

##### **Приходи:**

**Общо приходите за 2024г. очквам да нарастнат спрямо 2023г. с 16,21% или с 24 984 хил.лв. и да станат 179 078 хил. лв., защото ръста на преминалите пациенти изпреварва заложеното в бизнес програмата и планираното увеличение на цените на КП в бизнес програмата с 20% през 2023г. се случи от 01.03. 2024 г.**

##### **Разходна част**



От приходната част е видно, че е заложен ръст на приходите на база увеличен пациентопоток, което неминуемо ще увеличи определени показатели в разходната част.

Очакваният прогнозен ръст на общите разходи през 2024 г. спрямо 2023 г. е в размер на **17 148 хил.лв. или с 10,71 %** и те да достигнат до **177 191 хил. лв.** Тази цел ще се постигне като се удържи ръста на разходите за персонал, чрез по-нисък темп на покачване на заплатите от увеличението на цените по КП, като същевременно трябва да се оценява достойно този нелек труд. Предстои договаряне на нов КТД с което ще се увеличат разходите за персонал с около 15%.

Разбира се, ще бъдат наблюдавани разходите по всички други пера и оптимизирани така, че общото покачване да не надхвърли планираното увеличение от 10,71%, още повече, че се очаква много ниски нива на инфлацията през следващата година.

### **Финансов резултат**

Предвид очакваното увеличение на цените на КП през 2024 г., продължаването на увеличението на пациентопотока и удържането на ръста разходите с по малък темп спрямо ръста на приходите, може да се направи прогноза за една много по - успешна финансова 2024 г., която ще приключи с **печалба в размер на 1 887 хил. лв.**

## **XI. ИЗВОДИ**

Предоставената в доклада информация дава основание да считаме, че до 31.12.2023г. УМБАЛСМ "Н. И. Пирогов" ЕАД функционира успешно по отношение на оказваната медицинска дейност в една трудна за лечебните заведения в страната медицинска и респ. финансова среда. Видно от информацията е, че за годината са извършени значителен обем дейности, които да осигурят на нуждаещите се пациенти необходимите условия за диагностика и лечение.

Ръководството на лечебното заведение е определило приоритетните цели в програмата за развитие на болницата по следните направления:

1. Повишаване на приходната част, чрез:
  - закупуване на цялата изработена дейност от лечебното заведение (по договор с НЗОК),
  - участие в програми и проекти с европейско финансиране, вкл. и за осигуряване на апаратура,
  - подобряване на достъпа и повишаване на качеството на медицинските грижи,
2. Намаляване на разходната част, чрез:
  - оптимизиране на разходите за лекарствени продукти, медицински изделия, консултативи и др.,
  - мониторинг и контрол на разходите,

- оптимизиране на структурите и вследствие подобряване на дейността и повишаване на качеството, с оглед постигане на най – добро съотношение полза / финансов резултат,

- инвестиране в закупуване на нова и подмяна на амортизирана апаратура с оглед намаляване на разходите по поддръжката ѝ,

- инвестиране в строително монтажни работи с оглед подобряване на материалната база и условията за диагностика и лечение, което ще доведе до повече пациенти и оттам намаляване на общите разходи за лечебното заведение.

## **XII. НАЛИЧИЕ НА КЛОНОВЕ НА БОЛНИЦАТА**

„УМБАЛСМ Н. И. Пирогов” ЕАД не притежава собствени клонове.

Дружеството има разкрити три дъщерни дружества, както следва:

1. Медицински център „Н. И. Пирогов” ЕООД
2. Служба по трудова медицина „Н. И. Пирогов” ЕООД
3. Самостоятелна медико-диагностична лаборатория по образна диагностика Н. И. Пирогов” ЕООД

## **XIII. ИЗПОЛЗВАНИ ОТ „УМБАЛСМ Н. И. ПИРОГОВ” ЕАД/Групата/ ФИНАНСОВИ ИНСТРУМЕНТИ**

„УМБАЛСМ Н. И. Пирогов” ЕАД/Групата/ не използва специфични финансови инструменти.

**Д-Р ВАЛЕНТИН ДИМИТРОВ,**  
**ИЗПЪЛНИТЕЛЕН ДИРЕКТОР НА**  
**„УМБАЛСМ Н. И. ПИРОГОВ” ЕАД**

