

PLAN DE MANAGEMENT

PROIECT DE DEZVOLTARE
A SPITALULUI MUNICIPAL SĂCELE
JUDEȚUL BRAȘOV

CANDIDAT
EC. RODICA PÎRVAN

Săcele, Brașov
Noiembrie 2017

Creșterea performanței clinice și financiare a
Spitalului Municipal Săcele

CUPRINS

- A. Analiza situației actuale a Spitalului Municipal Săcele
 - a. Profilul instituției, scurt istoric
 - b. Caracteristici relevante ale populației deservite
 - c. Structura organizatorică a Spitalului Municipal Săcele
 - d. Resurse umane
 - e. Situația financiară
 - f. Analiza SWOT a Spitalului Municipal Săcele
- B. Plan de management în vederea creșterii performanței clinice și financiare a Spitalului Municipal Săcele
 - a. Scop și obiective
 - b. Activități
 - i. Modificarea și actualizarea structurii organizatorice
 - ii. Dezvoltarea sistemului de management al calității
 - iii. Dezvoltarea resursei umane
 - iv. Dezvoltarea infrastructurii, modernizare, informatizare, dotare
 - v. Creșterea indicatorilor financiari proprii
 - c. Diagrama GANTT
 - d. Indicatori
 - e. Rezultate și perspective

**PROIECT DE DEZVOLTARE A SPITALULUI MUNICIPAL SĂCELE
JUDEȚUL BRAȘOV**

A. ANALIZA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI MUNICIPAL SĂCELE

a. Profilul instituției, scurt istoric

Actualul amplasament, clădirea și împrejurimile Spitalului Municipal Săcele sunt legate de numele unei marcante personalități a orașului municipiu Săcele, Profesorul Nicolae Colceag, 1863-1942, profesor și director al Liceului Gheorghe Șincai București. Prin anii 1930, profesorul Colceag a demarat o strângere de fonduri pentru construirea în municipiul Săcele a unei clădiri destinate vacanțelor tinerilor merituoși din liceele naționale, astfel ca în luna octombrie 1934 a demarat construcția clădirii. Peste ani, în 1950, clădirea devine Spitalul orașului Săcele format din demisol, parter, două etaje și mansardă cu o amprentă la sol de 734 mp, suprafață desfășurată de 2698 mp și suprafață utilă de 2065 mp.

Până în anul 2011 când instituția a fost închisă, Spitalul a funcționat cu o capacitate de 90 de paturi distribuite pe secții de pediatrie, psihiatrie, medicină internă și chirurgie.

Redeschis la 19 iulie 2017 prin Hotărârea Consiliului Local Săcele și a Primăriei Municipiului Săcele, în structura organizatorică actuală sunt aprobate 50 paturi spitalizare continua, 5 paturi spitalizare de zi, ambulatoriu de specialitate și laboratoare care deservește structurile cu paturi.

Profilul instituției este reprezentat de oferirea de servicii medicale în regim de spitalizare de zi, ambulatoriu și urgență.

b. Caracteristici relevante ale populației deservite

Municipiul Săcele este situat în sud-estul municipiului reședință de județ, Brașov, în imediata vecinătate a acestuia. Săcele reprezintă una dintre cele 18 localități care aparțin Zonei Mitropolitane Brașov și are o suprafață totală de 34466 hectare. La data de 1 iulie 2016, conform situațiilor disponibile de la Institutul Național de Statistică – Direcția Județeană de Statistică Brașov, municipiul Săcele avea un total de 36080 locuitori cu o structură etnică de 65,65% români, 20,16% maghiari, 1,07% rromi, 0,22% germani și 0,10% alte etnii. 12,81% din totalul populației nu și-a declarat etnia. La nivelul municipiului, în cartierul Gârcini există

**Creșterea performanței clinice și financiare a
Spitalului Municipal Săcele**

o populație majoritară de etnie rromă, care nu este total înregistrată în birourile de evidență a populației locale, estimată la un număr de 8000-10000 locuitori în continuă creștere, populație care majoritar nu este încadrată în câmpul muncii, copiii nu urmează studii în școli, licee sau alte forme de învățământ, gradul infracționalității și violența domestică fiind crescute.

Din punct de vedere al poziționării geografice, municipiul Săcele se învecinează cu localitățile rurale: Târlungeni, Teliu, Budila, Vama Buzăului, Măieruș, Hărman și Prejmer, localități care pot fi deservite de servicii de asistență medicală spitalicească în cadrul Spitalului Municipal Săcele (numărul total de locuitori din aceste localități rurale, la 1 iulie 2016 fiind de 41252 locuitori). Folosind datele de la Institutul Național de Statistică – Direcția Județeană de Statistică Brașov, estimăm că din punct de vedere al numărului total al locuitorilor județului Brașov care este de 631165 locuitori, 77334 locuitori (12,25% din populația județului), pot fi deserviți de Spitalul Municipal Săcele. La acest număr de locuitori din zona se adaugă și populația neînregistrată în birourile de evidență a populației din Cartierul Gârcini.

Organizația administrativă	Populația totală	Bărbați	Femei
Județul Brașov	631165	305933	325232
Municipiul Brașov	462379	220723	241656
N.a.	N.a.	N.a.	N.a.
Municipiul Săcele	36080	17762	18318
Mediu rural	-	-	-
Târlungeni	9438	4753	4685
Teliu	4476	2274	2202
Budila	4664	2398	2264
Măieruș	3230	1659	1571
Hărman	6296	3104	3192
Vama Buzăului	3554	1805	1749
Prejmer	9596	4765	4831
Total Zona Săcele	77334	38520	38814

Structura populației la nivelul zonei Săcele la 1 iulie 2016 (sursa Institutul Național de Statistică – Direcția Județeană de Statistică Brașov)

La nivelul județului Brașov figurează următoarele spitale care deservesc populația localnică precum și pe cea sezonieră: Spitalul Județean de Urgență Brașov, cea mai mare unitate spitalicească din zonă la care se adaugă și spitalele de monospecialitate (obstetrică-ginecologie, pediatrie, neuro-psihiatrie etc), Spitalul Municipal Făgăraș, Spitalul Municipal Codlea, Sanatoriul de nevroze Predeal, Spitalul Orășenesc Rupea, Spitalul Orășenesc

Creșterea performanței clinice și financiare a
Spitalului Municipal Săcele

Zărnești, Spitalul Victoria – Clinica Paltinilor, la care începând cu acest an (19 iulie 2017), s-a readăugat Spitalul Municipal Săcele.

Conform Centrului de Cercetare și Evaluare a Serviciilor de Sănătate, la nivelul județului Brașov au fost raportate pentru anul 2017 următoarele prezentări:

Tip de prezentare	2017 (1 iulie)	
	Județ Brașov	Spitalul Județean Brașov
Afecțiuni medicale (medicină internă)	116278	34903
Afecțiuni chirurgicale	92664	27815
Afecțiuni obstetrică-ginecologie	83326	25012
Afecțiuni pediatrie	70044	21026
Total	362312	108756

Situația prezentărilor la nivelul unităților spitalicești din județul Brașov (sursa Centrul de Cercetare și Evaluare a Serviciilor de Sănătate)

c. Structura organizatorică a Spitalului Municipal Săcele

- Compartiment Medicină internă: 10 paturi *
- Compartiment Pediatrie: 20 paturi *
- Compartiment Boli cronice: 10 paturi *
- Compartiment Îngrijiri paliative: 10 paturi *
- Camera de gardă

TOTAL = 50 paturi *

- Spitalizare de zi: 5 paturi
- Farmacie**
- Sterilizare
- Laborator radiologie și imagistică medicală**
- Laborator de analize medicale**
- Cabinet planificare familială
- Ambulatoriul integrat cu cabinete în specialitățile: medicină internă, cardiologie, pediatrie, ORL, oftalmologie, obstetrică-ginecologie, chirurgie generală
- Aparat funcțional

Laboratoarele deservește atât paturile, cât și ambulatoriul integrat.

* închise temporar

** în curs de amenajare

d. Resurse umane

În cadrul instituțiilor de sănătate, resursa umană reprezintă unul dintre cei mai importanți factori de funcționare și de dezvoltare. Personalul aferent prestatorului de servicii medicale – având ca element central medicul – determină în bună măsură calitatea prestației medicale prin gradul propriu de pregătire și capacitatea de relaționare coerentă cu ceilalți factori implicați: pacienți, beneficiari direcți, precum și cu logistica medicală, managementul instituțiilor medicale, industria farmaceutică, prestatori de servicii de asigurări medicale. Deși ar trebui ca decizia privind tipul, durata și complexitatea tratamentului aplicat să aparțină medicului și să fie determinate doar de complexitatea și de gradul afecțiunii, în realitate acesta este nevoit să se adapteze la modul realist de utilizare a resurselor, determinate de partea administrativă, care este mai tentată să ia decizii prin prisma raportului dintre cost și eficiență.

Organizarea personalului pe categorii și locuri de muncă, în funcție de reglementările în vigoare, este determinată în principal de gradul de solicitare a serviciului respectiv, fiind reorganizat, dacă se impune, pentru a asigura în permanență acoperirea cererii. Se are în vedere în principal, stabilirea clară a responsabilităților care revin fiecărui angajat. Gruparea în același departament a persoanelor care îndeplinesc aceleași atribuții face posibilă utilizarea eficientă a resurselor, atât a celor umane, cât și a celor materiale. De asemenea, are avantajul unei activități specializate care oferă un *plus de valoare* prin creșterea eficienței și eficacității. Printre alte avantaje pe care le are un asemenea tip de organizare se pot număra comunicarea și coordonarea între membrii aceluiasi departament, facilitate de pregătirea lor similară. Astfel se permite adoptarea rapidă a deciziilor și este conferita posibilitatea unui proces de control permanent al activității depuse. Astfel, pe plan medical coordonarea și organizarea activităților, previzionarea necesarului de medicamente este asigurată de medicul coordonator de compartiment, iar gestionarea materialelor sanitare și a celorlaltor tipuri de consumabile intră în atribuțiile asistentului șef pe unitate.

Pentru menținerea la standarde corespunzătoare nivelului de pregătire a personalului, acesta participă la cursuri de formare și perfecționare, precum și la evaluări periodice ale activității acestuia. De asemenea, personalul este instruit cu privire la respectarea prevederilor legale în vigoare referitoare la păstrarea secretului profesional și a confidențialității datelor pacienților.

Conform tabelului de mai jos se poate observa că în prezent personalul este insuficient, în statul de funcții aprobat existând un număr de 132 de posturi dintre care 98 sunt vacante. Există o lipsă acută de medici care, după perioada rezidențiatului aleg să plece spre

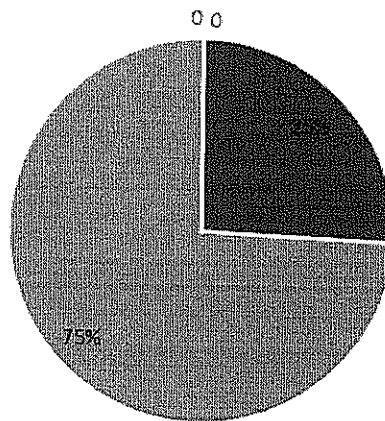
Creșterea performanței clinice și financiare a
Spitalului Municipal Săcele

spitale din Uniunea Europeană sau să lucreze în sistemul privat de sănătate. Pentru a crește numărul personalului medical cu studii superioare, în luna noiembrie a anului 2017 s-au scos la concurs un număr de 15 posturi de medici pentru care se vor organiza formele de examinare pe parcursul lunii ianuarie 2018.

<i>INDICATOR</i>	<i>Noiembrie 2017</i>
<i>Nr. posturi aprobate din care</i>	132
<i>Nr. posturi vacante</i>	98
<i>Nr. Posturi OCUPATE din care</i>	34
<i>Medici, biologi, chimisti, psihologi</i>	6
<i>Personal sanitar mediu (inclusiv asistenți medicali cu studii superioare)</i>	11
<i>Personal auxiliar sanitar</i>	5
<i>Personal TESA</i>	9
<i>Muncitori și personal de deservire</i>	3

Distribuția personalului instituției în anul 2017

Total posturi în anul 2017



■ Posturi ocupate ■ Posturi vacante ■ ■

Reprezentarea grafică a gradului de ocupare a posturilor din instituție în anul 2017.

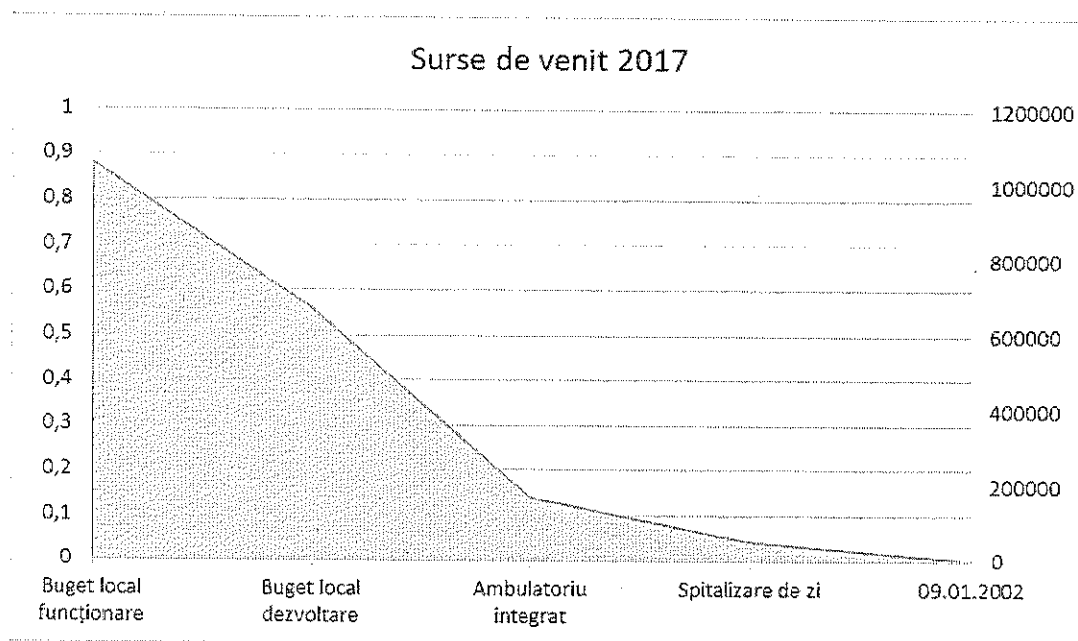
Creșterea performanței clinice și financiare a
Spitalului Municipal Săcele

e. Situația financiară

Finanțarea Spitalului Municipal Săcele se asigură din mai multe tipuri de venituri, după cum sunt prezentate în situația de mai jos:

<i>Sursa de finanțare</i>	<i>Valoare iulie-decembrie 2017</i>
<i>Venituri bugetare locale pentru dezvoltare</i>	672000 lei
<i>Venituri bugetare locale pentru funcționare</i>	1056000 lei
<i>Venituri propria ambulator integrat</i>	168000 lei
<i>Venituri propria spitalizare de zi</i>	50000 lei

Surse de venit 2017



Sursele de finanțare de la deschiderea spitalului în iulie 2017 au fost reprezentate de venitul de la bugetul local însumând 1328000 lei atât pentru funcționare, cât și pentru dezvoltare, la care s-a adăugat valoarea de 218000 lei din contractile încheiate cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Brașov.

f. Analiza SWOT – Spitalul Municipal Săcele

Mediul intern	
Puncte tari <i>-singura instituție publică locală de profil medical</i> <i>-personal medical competent</i> <i>-personal administrativ performant</i> <i>-sprijinul autorităților locale</i>	Puncte slabe <i>-instituție nou deschisă</i> <i>-numărul mic de paturi aprobate în structură</i> <i>-clădire cu elemente arhitecturale care nu mai corespund circuitelor medicale</i>
Oportunități <i>-populație deservită numeroasă</i> <i>-contractare și dezvoltare a tipurilor de venituri pentru finanțare</i> <i>-paleta de servicii medicale disponibile</i> <i>-existența în apropiere a unei instituții de învățământ medical</i> <i>-amplasament geografic</i> <i>-turismul zonal</i>	Amenințări <i>-migrarea cadrelor medicale</i> <i>-diminuarea finanțării</i> <i>-legislația în domeniu în continua schimbare</i>
-	
Mediul extern	

Principalele probleme identificate

În structura actuală, la nivelul Spitalului Municipal Săcele se identifică o serie de probleme funcționale și financiare.

1. Serviciile medicale oferite pacienților din zonă sunt insuficient atinse prin actuala structură organizatorică aprobată.
2. Clădirea în care funcționează spitalul este improprie dezvoltării unei rețele medicale necesare populației din zonă.
3. În spital nu funcționează un sistem de management al calității.
4. Resursa umană medicală este insuficientă desfășurării activităților medicale specializate.
5. Finanțarea din venituri proprii este insuficientă, structura organizatorică și numărul de paturi alocate nefiind optime dezvoltării financiare a instituției.
6. Probleme de infrastructură importante:
 - a. Imobilul în care se desfășoară activitățile medicale este insuficient pentru creșterea eficienței financiare
 - b. Spațiile medicale nu corespund în totalitate legislației în vigoare pentru circuite funcționale medicale de spitalizare continuă

B. PLAN DE MANAGEMENT ÎN VEDEREA CREȘTERII PERFORMANȚEI CLINICE ȘI FINANCIARE A SPITALULUI MUNICIPAL SĂCELE

Prin analiza istoricului, structurii populaționale a municipiului Săcele, amplasamentului instituției, gradului de adresabilitate a populației orașului, solicitărilor pacienților și a tendințelor în domeniul sănătății publice din România și din Uniunea Europeană, am elaborat următorul plan de management pentru a crește performanțele Spitalului Municipal Săcele atât cele clinice, cât și cele financiare.

a. SCOP ȘI OBIECTIVE

Scop

Elaborarea și implementarea strategiei de dezvoltare instituțională pe termen scurt, mediu și lung, în vederea creșterii competitivității clinice și economice a Spitalului Municipal Săcele

Obiective

1. Modificarea structurii organizatorice a Spitalului Municipal Săcele pentru dezvoltarea serviciilor medicale oferite populației din zonă, în primele luni de mandat.
2. Extinderea și construirea unor noi spații medicale adaptate cerințelor legislative în domeniu, dotarea cu mijloace și echipamente medicale performante în vederea unui diagnostic corect și complet, pentru un tratament personalizat și eficient al afecțiunilor populației țintă.
3. Implementarea unui sistem de management al calității la nivelul instituției pentru creșterea și eficientizarea serviciilor medicale furnizate, în raport cu legislația națională și europeană.
4. Dezvoltarea resursei umane prin crearea de noi posturi de muncă atât personalului medical, cât și personalului administrativ, în vederea oferirii unui pachet de servicii medicale cât mai complete și corecte pacienților.
5. Creșterea numărului de servicii medicale oferite pacienților, demararea unor noi contracte de finanțare cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate a Județului Brașov, precum și realizarea de contracte de servicii cu furnizori de sănătate din mediul publico-privat. Aceste activități se vor desfășura atât în cadrul sediului existent al spitalului, cât și în ambulatoriul de specialitate din policlinica municipiului.

b. ACTIVITĂȚI

Modificarea și actualizarea structurii organizatorice

În cadrul Spitalului Municipal Săcele voi dezvolta în primele luni ale mandatului, începând din luna decembrie a acestui an, actualizarea structurii organizatorice a spitalului, prin înființarea unor noi departamente și servicii medicale care sunt menite să sporească adresabilitatea pacienților, paleta și oferta de servicii medicale crescând. De asemenea, în noua structură organizatorică vom propune creșterea numărului de paturi atât pentru spitalizarea continuă-cronică, cât și pentru spitalizarea de zi.

STRUCTURA ORGANIZATORICĂ PROPUSĂ SPRE APROBARE:

→ Secția Recuperare medicală:	25 paturi
→ Compartiment Ingrijiri paliative:	10 paturi *
→ Compartiment Boli cronice:	15 paturi *
→ Compartiment Medicina internă:	15 paturi (12+3*)
→ Compartiment Pediatrie:	10 paturi
→ Camera de gardă	

TOTAL = 50 paturi

- Spitalizare de zi specialități medicale și chirurgicale 30 paturi
(chirurgie generală, obstetrică-ginecologie,
ortopedie și traumatologie, oftalmologie, ORL)
din care: – ATI (SPA) 4 paturi

- Farmacie
- Sterilizare
- Laborator radiologie și imagistica medicală **
- Laborator de analize medicale **
- Laborator explorări funcționale **
- Serviciu anatomie patologică **
 - Compartiment citologie
 - Compartiment histopatologie și imunohistochimie
 - Compartiment prosectura
- Servicii de tratament la domiciliu / Serviciu de îngrijire la domiciliu
- Compartimentul de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale

Ambulatoriul integrat cu cabinete in specialitatile:

cabinete care functioneaza in str. Oituz nr. 54

- Cabinet medicina interna
- Cabinet cardiologie
- Cabinet pediatrie
- Cabinet chirurgie generala
- Cabinet ortopedie si traumatologie
- Cabinet obstetrica-ginecologie
- Cabinet dermatovenerologie
- Cabinet endocrinologie
- Cabinet diabet si boli de nutritie
- Cabinet oftalmologie
- Cabinet ORL

Ambulatoriul de specialitate:

**cabinete care functioneaza in Policlinica Electroprecizia, Aleea Episcop
Popcea nr. 20, municipiul Sacele, judet Brasov**

- Cabinet alergologie
- Cabinet medicina muncii
- Cabinet planificare familiala
- Cabinet psihologie
- Cabinet oncologie
- Cabinet psihiatrie
- Cabinet psihiatrie pediatrică
- Cabinet boli infectioase
- Cabinet geriatrie si gerontologie
- Cabinet hematologie
- Cabinet neurologie**
- Cabinet medicina sportive**
- Cabinet nefrologie**
- Cabinet urologie**
- Cabinet reumatologie**
- Cabinet recuperare, medicina fizica si balneologie**
- Laborator recuperare, medicina fizica si balneologie (baza de tratament)**
- Centru de hemodializa **

→ Aparat functional

→ Laboratoarele deservesc atat paturile cat si ambulatoriul integrat.

* inchise temporar

Creșterea performanței clinice și financiare a
Spitalului Municipal Săcele

****in curs de amenajare**

După cum se observă, structura organizatorică propusă va dezvolta activitatea concentrată asupra serviciilor medicale clinice pentru pacienții cu boli cronice, dar și spitalizarea de zi. De asemenea, sunt cuprinse în noua structură elemente care vor deservi serviciile medicale paraclinice (radiologia, laboratorul clinic, anatomia patologică), precum și zona de explorări funcționale (testul pentru efort, spirometria, endoscopia digestivă).

Prin structura astfel creată, spitalul va putea asigura populației deservite servicii medicale complexe, diferite și moderne.

Activități propriu-zise în vederea actualizării structurii organizatorice a spitalului:

- a.1. Elaborarea memoriului tehnic privind modificarea structurii organizatorice
- a.2. Aprobarea noii structuri la nivel instituțional
- a.3. Aprobarea de către Consiliul de Administrație al spitalului
- a.4. Aprobarea la nivelul Consiliului Local al Municipiului Săcele
- a.5. Transmiterea documentației către Ministerul Sănătății și Direcția Județeană de Sănătate Publică în vederea aprobării și verificării funcționalității în concordanță cu solicitările.

Dezvoltarea sistemului de management al calității

Conform cerințelor legislației naționale în vigoare, instituțiile de sănătate publică sunt condiționate în vederea funcționării optime și clasificării instituționale, de implementarea, dezvoltarea și desfășurarea unui management al calității cu proceduri și procese de calitate incluse în Manualul calității, controlul documentelor și controlul înregistrărilor.

În acest sens, în cadrul instituției noastre se va dezvolta sistemul de management al calității prin elaborarea manualului calității și cuprinderea tuturor elementelor descriptive ale acestuia.

Activități propriu-zise:

- b.1. Elaborarea Manualului calității
- b.2. Planificarea sistemului de management al calității
- b.3. Stabilirea responsabilității și autorității în cadrul sistemului de management al calității
- b.4. Dezvoltarea managementului resurselor, infrastructurii, mediului de lucru
- b.5. Dezvoltarea serviciilor medicale în raport cu cerințele și gradul de satisfacție al pacienților
- b.6. Controlul furnizării serviciilor, validarea proceselor de furnizare a serviciilor, identificarea lor și trasabilitatea
- b.7. Controlul echipamentelor de măsurare și monitorizare
- b.8. Măsurare, analiză și îmbunătățire a proceselor de furnizare servicii medicale

Creșterea performanței clinice și financiare a
Spitalului Municipal Săcele

Dezvoltarea resursei umane

Prin creșterea pachetului de servicii medicale oferite pacienților, structura de personal a instituției se va mări, fiind angajate cadre medicale spre completarea pozițiilor vacante din statul de funcțiuni.

Pe parcursul întregului proces de management, resursa umană medicală, paramedicală și TESA va fi instruită prin programe de educație medicală continuă, stimulându-se participarea la cursuri și manifestări științifice de specialitate.

De asemenea, în cadrul instituției vom dezvolta sistemul de instruire prin organizarea unor cursuri și seminarii de educație medicală continuă avizate de organizațiile de resort, cu adresabilitate tuturor cadrelor medicale.

Personalul administrativ și TESA va urma în aceeași măsură ca și personalul de specialitate medical, cursuri și seminarii de dezvoltare profesională, în actualitate cu legislația în vigoare.

Activități propriu-zide ale dezvoltării resursei umane

- c.1. Identificarea necesarului de resursă umană și angajare de personal
- c.2. Participare la programe de dezvoltare profesională și educație medicală continuă
- c.3. Organizare de cursuri de formare profesională/ educație medicală continuă

Dezvoltarea infrastructurii, modernizare, informatizare, dotare

În cadrul spitalului funcționalitatea instituțională o oferă spațiile medicale existente, insuficiente desfășurării unor servicii medicale optime cu o paletă largă, în domeniul recuperării medicale.

În acest context, vor fi demarate procedurile de realizare a unor spații medicale adecvate desfășurării activității medicale, prin construirea, modernizarea și dotarea unei clădiri în curtea spitalului P+5 la nivelul căreia se vor dezvolta secții clinice de recuperare medicală postoperatorie, îngrijiri paliative, recuperare ortopedică, neurochirurgicală, cardio-respiratorie.

În același timp se va dezvolta ambulatoriul de specialitate din cadrul Policlinicii Municipale.

Astfel, unitatea va funcționa în spații medicale moderne și complete furnizării serviciilor medicale de înaltă performanță calitativă și cantitativă. Actualul sediu al spitalului va deveni centru de diagnostic și tratament, precum și spitalizare de zi, noua clădire va oferi servicii de spitalizare continuă, iar ambulatoriul de specialitate integrat și cel din Policlinica Municipiului vor oferi servicii medicale specializate pe o paletă largă de specialități medicale, în Municipiul Săcele formându-se astfel un centru de sănătate publică puternic, complet și de calitate.

Activități propriu-zise în vederea realizării unei noi construcții pe terenul curții spitalului:

- d. 1.1. Elaborarea notei de fundamentare a proiectului
- d. 1.2. Prezentarea proiectului în Consiliul de Administrație a spitalului în vederea aprobării
- d. 1.3. Prezentarea proiectului în Consiliul Local
- d. 1.4. Obținerea finanțării prin accesare de fonduri naționale și internaționale (venituri locale, programe de finanțare națională, programe de finanțare internațională)
- d. 1.5. Elaborare studiului de fezabilitate și de fezabilitate
- d. 1.6. Redactarea caietului de sarcini de tip design&build

Creșterea performanței clinice și financiare a
Spitalului Municipal Săcele

d. 1.7. Efectuarea procedurii de achiziție

d. 1.8. Derularea efectivă a proiectului: proiectare, construire, dotare, implementare

Activități propriu-zise pentru îndeplinirea dezvoltării ambulatoriului de specialitate din cadrul policlinicii

d.2.1. Crearea laboratorului de balneofiziokinetoterapie, stației de nefrologie-dializă și centrului de sănătate mintală adulți și copii

d.2.2. Amenajarea spațiilor

d.2.3. Includerea acestora în structura organizatorică

d.2.4. Dotarea spațiilor

d.2.5. Lansarea activităților medicale.

În spital se va implementa un sistem informatic integrat de gestiune, control și raportare a serviciilor medicale în corelație cu departamentul financiar-contabil. Sistemul va crea și va permite urmărirea electronică a pacienților internați și/sau investigați în cadrul unității. Va permite utilizarea eficientă a resurselor în raport cu necesarul serviciilor și solicitările pacientului. Prin sistemul informatic se poate asigura un permanent control al costurilor necesare desfășurării actului medical, precum și o gestionare eficientă a tuturor stocurilor existente în instituție (materiale sanitare, medicamente, reactivi de laborator, obiecte de inventar, mijloace fixe).

Prin sistemul informatic integrat se poate urmări eficiența managerială și realizarea indicatorilor de performanță ai managerului.

Creșterea indicatorilor financiari proprii

Prin modificarea structurii organizatorice a spitalului și prin modernizarea acestuia, extinderea și implementarea unor noi servicii medicale în spații amenajate și dotate corespunzător, unitatea sanitară își va crește finanțarea prin dezvoltarea unor noi contractări cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Brașov, precum și cu alte sisteme de finanțare cum ar fi Direcția Județeană de Sănătate Publică (prin accesarea fondurilor din programele naționale de sănătate) sau cum ar fi furnizorii privați de sănătate cărora le vom putea deservi anumite tipuri de servicii medicale.

De asemenea, vor fi dezvoltate și contractele de finanțare pentru cercetare științifică, dezvoltare și inovare prin paleta largă de servicii medicale care vor fi oferite pacienților. Se vor dezvolta programe de cercetare națională și/ sau internațională medicală clinică și fundamentală în parteneriat public și privat cu clustere de sănătate publică și cu instituții medicale și de cercetare din România și nu numai.

În prima fază a solicitărilor de noi finanțări se vor accesa fonduri ale programelor naționale de sănătate după cum urmează:

Programul național de screening al cancerului colorectal: o problemă de sănătate publică.

Incidența cancerului de colon s-a triplat în România între 1990 și 2017. Mortalitatea a cunoscut și ea o dublare, iar marea majoritate a pacienților vor deceda în primii 5 ani de la diagnostic (*Trends in colorectal cancer mortality in Europe: retrospective analysis of the WHO mortality database BMJ 2015; 351 doi: <https://doi.org/10.1136/bmj.h4970>*). Legislația europeană din domeniu preconizează realizarea screeningului sistematic pentru cancerul colorectal (CCR), iar România se pregătește activ să adere la aceste directive. Screening-ul se realizează fie direct printr-o tehnică endoscopică sau imagistică (colonoscopie virtuală), fie

Creșterea performanței clinice și financiare a
Spitalului Municipal Săcele

prin tehnici seriate – evidențierea hemoragiilor digestive oculte prin tehnici de laborator și controlul colonoscopic al pacienților cu suspiciune de hemoragie digestivă ocultă. Toate persoanele cu vârsta între 50 și 75 de ani ar trebui să beneficieze de tehnici de screening, iar rata de pozitivitate a testelor de screening (fals pozitiv și pozitiv) este în jur de 5% pentru tipul de test folosit încă în România. Astfel, din populația de aproximativ 600.000 de persoane, la nivelul județului Brașov aproximativ 170000 se regăsesc deja în grupa de vârstă care ar trebui să beneficieze în prezent de screening-ul cancerului colorectal, iar 70000 de persoane suplimentare se vor regăsi în această grupă de vârstă în următorii 5 ani.

În județul Brașov exista un număr de 9 medici gastroenterologi din care doar 5 își desfășoară activitatea în unități publice, în contract cu CJAS, garantând un acces indiferent de nivelul socioeconomic. Toți acești medici funcționează în Municipiul Brașov. Considerând că doar 5% din cele aproximativ 250.000 de persoane care se regăsesc sau se vor regăsi în grupele de vârstă din care se realizează screening-ul CCR, necesită o colonoscopie (sau mai multe), estimăm numărul anual de colonoscopii necesar pentru a acoperi doar această nevoie, de aproximativ 12500 endoscopii, respectiv 2500/medic/an sau 50/zi. Pentru a răspunde la această nevoie, platforma de endoscopie a județului Brașov este insuficientă și cu o răspândire teritorială inegală.

Prin realizarea unui centru de diagnostic endoscopic în care să activeze 2 medici gastroenterologi, interniști sau chirurghi cu competență în endoscopia digestivă diagnostică, în contract cu CNAS, se estimează să se realizeze în jur de 30 până la 40 de colonoscopii/săptămâna acoperind astfel necesarul bazinului de recrutare local.

Programul National de Screening si tratament al hepatitelor cronice virale.

În populațiile cu acces limitat la îngrijiri medicale rata de diagnostic a hepatitelor virale este sub 50%, iar progresia spre complicații ireversibile, importantă. Centrul de diagnostic și tratament va putea participa activ atât în diagnosticul cât și în terapia hepatitelor virale. Se estimează că un număr de 500 până la 1000 de cazuri vor putea beneficia de urmărire personalizată de proximitate. Pentru aceasta, centrul va demara activitatea cu un platou de medicină de laborator pentru depistarea specifică și cu un platou de ecografie și endoscopie digestivă pentru stadializare și urmărire periodică.

Programul national de screening al bolilor cardiovasculare.

Ateroscleroza sistemică este principala cauză de mortalitate și morbiditate din țara noastră, iar populațiile cu nivel socio-economic scăzut cunosc un risc cardiovascular mai înalt. Principalele metode de evaluare a pacientului cu risc cardiovascular crescut în vederea evitării evenimentelor cardiovasculare cu implicații direct în morbiditate și/ sau mortalitate, rămân testele funcționale de tipul testului de efort. Acesta se poate realiza în condiții de ambulator și spitalizare de zi datorită riscului de evenimente adverse peri-procedurale. În plus laboratorul de explorări funcționale va permite o activitatea de screening a unui spectru larg de boli cardio-pulmonare permițând potențial măsuri de prevenție primară cu limitarea pierderii de productivitate și reducerea presiunii pe sistemul medical.

Programul National de Screening pentru depistarea precoce a cancerului de col uterin

În cursul lunii august a anului 2012 Ministerul Sănătății a demarat la nivelul țării noastre Programul Național de Screening pentru depistarea precoce a cancerului de col uterin. Programul a avut o derulare inițială de 5 ani, ulterior aplicându-se o continuare a acestui program cu fonduri proprii. Principalul scop de implementare a acestui program îl reprezintă depistarea și tratarea precoce a tumorilor maligne ale colului uterin cu aplicabilitate la femeile cu vârsta cuprinsă între 25 și 64 de ani. În cadrul Spitalului Municipal Săcele, prin înființarea

Creșterea performanței clinice și financiare a
Spitalului Municipal Săcele

Serviciului de Anatomie Patologică (compartiment de citologie), se poate demara o rețea zonală de detectare a acestei afecțiuni.

Activități propriu-zise în vederea creșterii nivelului de finanțare a spitalului:

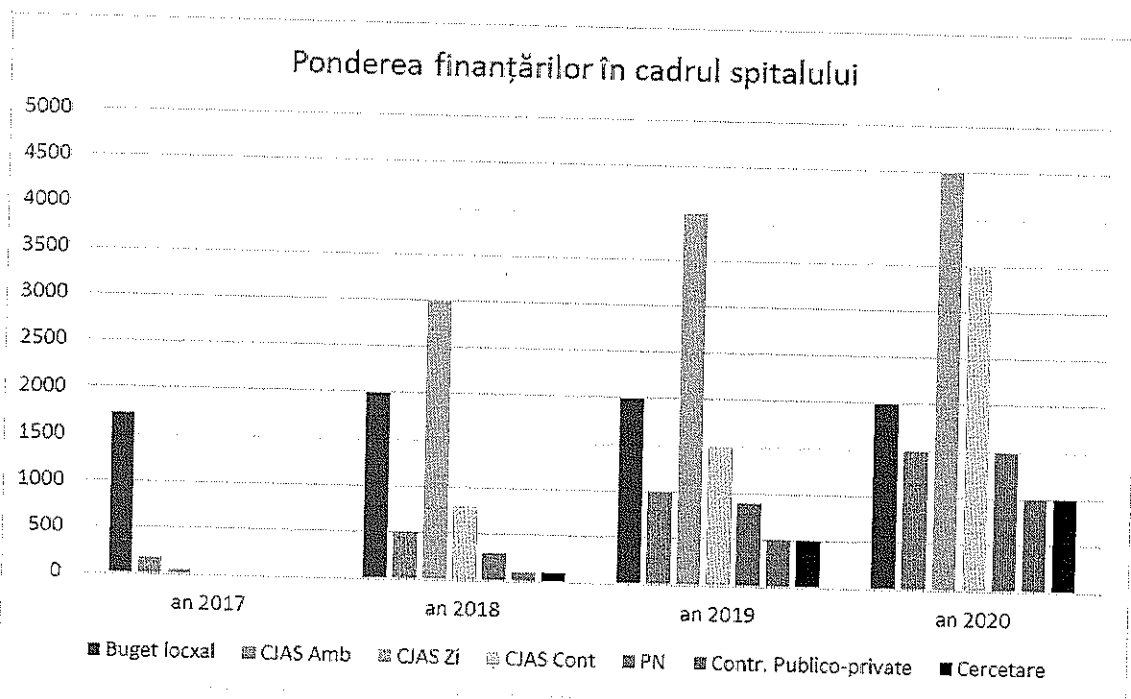
- e.1. Creșterea valorii contractelor în derulare (spitalizare de zi, ambulatoriu, cameră de gardă) cu CJAS Brașov
- e.2. Contractarea CJAS Brașov pentru servicii de spitalizare continuă
- e.3. Contractarea CJAS Brașov pentru servicii de histopatologie și imunohistochimie
- e.4. Contractarea furnizorilor publici și privați de servicii medicale care nu dispun de serviciile viitoare moderne proprii Spitalului Municipal Săcele
- e.5. Derularea de programe de cercetare națională și/ sau internațională cu finanțare

Creșterea performanței clinice și financiare a
Spitalului Municipal Săcele

**Indicatori financiari previzionați prin creșterea performanței economice a
Spitalului Municipal Săcele**

Tip contract	2017 - realizat	2018 - estimat	2019 - estimat	2020 - estimat
Buget din venituri locale (Consiliul Local Săcele)	1728000 lei	2 000 000 lei	2 000 000 lei	2 000 000 lei
Contract de finanțare ambulatoriu CJAS Bv	168 000 lei	500 000 lei	1 000 000 lei	1 500 000 lei
Contract de finanțare spitalizare de zi CJAS Bv	50 000 lei	3 000 000 lei	4 000 000 lei	4 500 000 lei
Contract de finanțare spitalizare continuă și servicii CJAS Bv	-	800 000 lei	1 500 000 lei	3 500 000 lei
Programe naționale	-	300 000 lei	900 000 lei	1 500 000 lei
Contracte cu furnizori publico-privati	-	100 000 lei	500 000 lei	1 000 000 lei
Contracte de cercetare științifică	-	100 000 lei	500 000 lei	1 000 000 lei

Se poate observa din previzionarea financiară că în primul an de manageriat, prin demararea implementării sistemului de management al calității, prin modificarea structurii organizatorice și prin creșterea dotărilor instituției, valorile contractelor cu CJAS Brașov vor crește considerabil. În următorii ani se vor dezvolta serviciile existente și se vor crea noi resurse de finanțare, estimând un buget maximal pentru anul 2020 de **15 000 000 lei**



*Reprezentarea grafică a creșterilor veniturilor
Spitalului Municipal Săcele în perioada 2018-2020.*

Creșterea performanței clinice și financiare a
Spitalului Municipal Săcele

C. DIAGRAMA GANTT – a planului de management Creșterea performanței clinice
și financiare a Spitalului Municipal Săcele

Nr.c rt.	Activități principale Titlu activitate	D e c	Anul 2018				Anul 2019				Anul 2020				Responsabil
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	
a.1	Elaborarea memoriului tehnic privind modificarea structurii														Manager Director medical
a.2	Aprobarea noii structuri la nivel instituțional														Consiliul director
a.3	Aprobarea de către Consiliul de Administrație														Manager CA
a.4	Aprobarea la nivelul Consiliului Local														Consiliul Local
a.5	Transmiterea documentație i către MS și DSPJ în vederea aprobării și verificării în concordanță cu solicitările														Manager
b.1	Elaborarea Manualului calității														Manager Serviciul de Management al Calitatii
b.2	Planificarea sistemului de management al calității														Manager Serviciul de Management al Calitatii
b.3	Stabilirea responsabilită ții și autorității în														Manager Serviciul de Management al Calitatii

Creșterea performanței clinice și financiare a
Spitalului Municipal Săcele

	cadrul SMC																				
b.4	Dezvoltarea managementului resurselor, infrastructurii, mediului de lucru																				Manager Serviciul de Management al Calitatii
b.5	Dezvoltarea serviciilor medicale în raport cu cerințele și gradul de satisfacție al pacienților																				Manager Serviciul de Management al Calitatii
b.6	Controlul furnizării serviciilor, validarea proceselor de furnizare a serviciilor, identificarea lor și trasabilitatea																				Manager Serviciul de Management al Calitatii
b.7	Controlul echipamentelor de măsurare și monitorizare																				Manager Serviciul de Management al Calitatii Serv. tehnic
b.8	Măsurare, analiză și îmbunătățire a proceselor de furnizare servicii medicale																				Manager Serviciul de Management al Calitatii Serv. tehnic
c.1	Identificarea necesarului de resursă umană și angajare de personal																				Manager DM DFC RUSR
c.2	Participare la programe de dezvoltare profesională și educație medicală																				Tot personalul instituției

Creșterea performanței clinice și financiare a
Spitalului Municipal Săcele

	continuă																				
c.3	Organizare de cursuri de formare profesională/educație medicală continuă																				Manager DFC RUSR Director medical As șef
d.1.1	Elaborarea notei de fundamentare a proiectului																				Manager DFC Director medical
d.1.2	Prezentarea proiectului în Consiliul de Administrație																				Manager
d.1.3	Prezentarea în Consiliul Local																				Manager
d.1.4	Obținerea finanțării																				Manager DFC Director medical
d.1.5	Elaborare studiului de fezabilitate și de fezabilitate																				Sef tehnic
d.1.6	Redactarea caietului de sarcini de tip design&build																				Sef tehnic
d.1.7	Efectuarea procedurii de achiziție																				Sef tehnic
d.1.8	Derularea efectivă a proiectului: proiectare, construire, dotare, implementare																				Manager DFC Director medical
d.2.1	Crearea laboratorului de balneofiziokinetoterapie, stației de nefrologie-																				Manager DFC Director medical Sef tehnic

Creșterea performanței clinice și financiare a
Spitalului Municipal Săcele

	dializă și centrul de sănătate mentală adulți și copii																									
d.2.2	Amenajarea spațiilor																									Manager DFC Director medical Sef tehnic
d.2.3	Includerea acestora în structură																									Manager Director medical
d.2.4	Dotarea spațiilor																									Manager DFC Director medical Sef tehnic
d.2.5	Lansarea activităților medicale																									Manager DFC Director medical
e.1	Creșterea valorii contractelor în derulare cu CJAS Brașov																									Manager DFC Director medical
e.2	Contractarea CJAS Brașov pentru servicii de spitalizare continuă																									Manager DFC Director medical
e.3	Contractarea CJAS Brașov pentru servicii HP și IHC																									Manager DFC Director medical
e.4	Contractarea furnizorilor publici și private																									Manager DFC Director medical
e.5	Derularea de programe de cercetare																									Manager DFC Director medical

Creșterea performanței clinice și financiare a
Spitalului Municipal Săcele

D. INDICATORI

Indicator	Actual	Estimare	Termen
Număr de pacienți ambulatoriu lunar	750	9000	anual
Număr de pacienți spitalizare zi lunar	210	4410	anual
Număr pacienți cameră de gardă lunar	150	800	anual
Număr de pacienți spitalizare continuă cronici lunar	0	120	Anul 2020 (3 ani)
Număr de pacienți spitalizare continuă acuți lunar	0	150	Anul 2020 (3 ani)
Număr servicii medicale paraclinice și paramedicale lunar	0	500	Anul 2020 (3 ani)
Durata medie de spitalizare – spitalizare zi lunar	6 h	1 h 40 min	3 ani
Rata de utilizare a facilităților spitalului	10%	100%	3 ani

E. REZULTATE ȘI PERSPECTIVE

În urma obținerii unor condiții de cazare și tratament la standarde ridicate și ca urmare a desfășurării activității medicale și a terapiei personalizate pacientului în condiții de maximă siguranță și confort pentru toate resursele umane implicate în procesul medical, vor fi atinse următoarele rezultate:

- Reducerea timpilor de așteptare în vederea unui diagnostic corect și complet
- Creșterea accesibilității pacienților la un tratament de înaltă performanță
- Creșterea siguranței pacientului
- Utilizarea datelor clinice în cercetarea medicală
- Creșterea adresabilității pacienților asigurați sistemului de sănătate sau nu
- Creșterea bugetului instituției

Spitalul Municipal Săcele reprezintă o unitate de sănătate publică de un potențial de dezvoltare ridicat prin amplasare, prin populația deservită și prin condițiile geografice și de mediu în care este dispus.

Dezvoltarea serviciilor de sănătate pentru spitalizare continuă – cronici, paliative și recuperare medicală face posibilă creșterea adresabilității pacienților din zona deservită și nu numai. Astfel, va exista oportunitatea dezvoltării unor servicii medicale oncologice care să cuprindă radioterapie.

În evidențele oncologice din județul Brașov figurează aproape 25000 de pacienți, dintre care aproximativ 2/3 au nevoie de radioterapie pe perioada de tratament. Cel mai apropiat aparat de radioterapie public fiind situat fie în București, fie în Târgu Mureș, pacienții sunt nevoiți să se deplaseze spre acele direcții, centre în care sunt trecuți timp de luni de zile, pe liste de așteptare. Conform unor date recente, nevoia de radioterapie crește cu 3% în fiecare an.

Spațiul deținut de unitatea noastră conferă posibilitatea înființării unui laborator de radioterapie și a unui cabinet de radioterapie ambulatoriu care să asigure un tratament oncologic adecvat. În acest fel se urmărește creșterea gradului de satisfacție al pacienților cu afecțiuni oncologice.

Noiembrie 2017

Ec. Rodica PÎRVAN

