

PROIECT DE MANAGEMENT

CREȘTEREA PERFORMANȚELOR CLINICE ȘI FINANCIARE ALE SPITALULUI ORĂȘENESC VICTORIA

Candidat,

**Victoria,
Ianuarie 2022**

PREAMBUL

Sănătatea reprezintă starea optimă de funcționare și funcționalitate a unui organism, indiferent de vârstă sau clasă socială. În scopul menținerii sănătății s-au creat centre de sănătate publice și private care deservește - fie prin servicii gratuite, decontate de către Casele de Asigurări pentru Sănătate, fie prin servicii cu plată - menținerea stării de sănătate a organismului uman, prin diagnosticarea și tratarea afecțiunilor care pot altera această stare.

Constituția României (art. 34) garantează dreptul la ocrotirea sănătății populației și obligă statul să ia măsuri pentru asigurarea igienei și a sănătății publice.

ORAȘUL VICTORIA

Victoria este unul dintre cele 6 orașe, alături de 4 municipii ale județului Brașov și este situat în partea cea mai de vest a județului, la poalele munților Făgăraș, în partea de nord a acestora. Orașul Victoria este străbătut de paralelă 45°44' latitudine nordică și de meridianul 24°42' longitudine estică.

Distanțele față de cele mai apropiate municipii reședință de județ sunt: 100 Km față de Brașov și 60 Km față de Sibiu. În vecinătate se află municipiul Făgăraș, la o distanță de 35 Km.

Suprafața totală a orașului este de 930 hectare.

Populația, la 1 ianuarie 2020, era de 8301 locuitori.

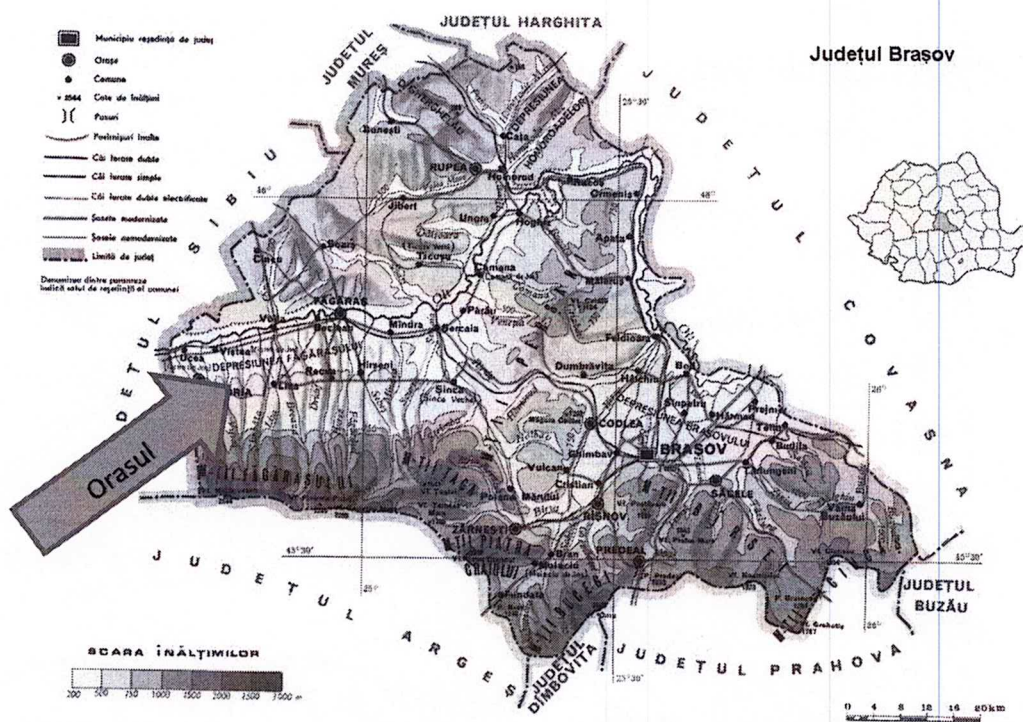


Fig. 1 Harta județului Brașov

Din punct de vedere al poziționării geografice, orașul Victoria se învecinează la nord, est și sud cu localitățile rurale: Ucea, Viștea (Viștea de Sus și Viștea de Jos), Drăguș, Sâmbăta (Sâmbăta de Sus și Sâmbăta de Jos), Lisa, Stațiunea climaterică Sâmbăta, localități care aparțin județului Brașov, iar în partea vestică se învecinează cu localitățile Arpaș, Cârța, Cârțișoara, care aparțin județului Sibiu, orașul Victoria fiind situat la granița celor două județe.

La vest orașul Victoria este mărginit de pârâul Ucea, iar la est de pârâul Corbișor.

Orașul Victoria se situează la o altitudine de 516 m.

Harta Victoria, Brasov

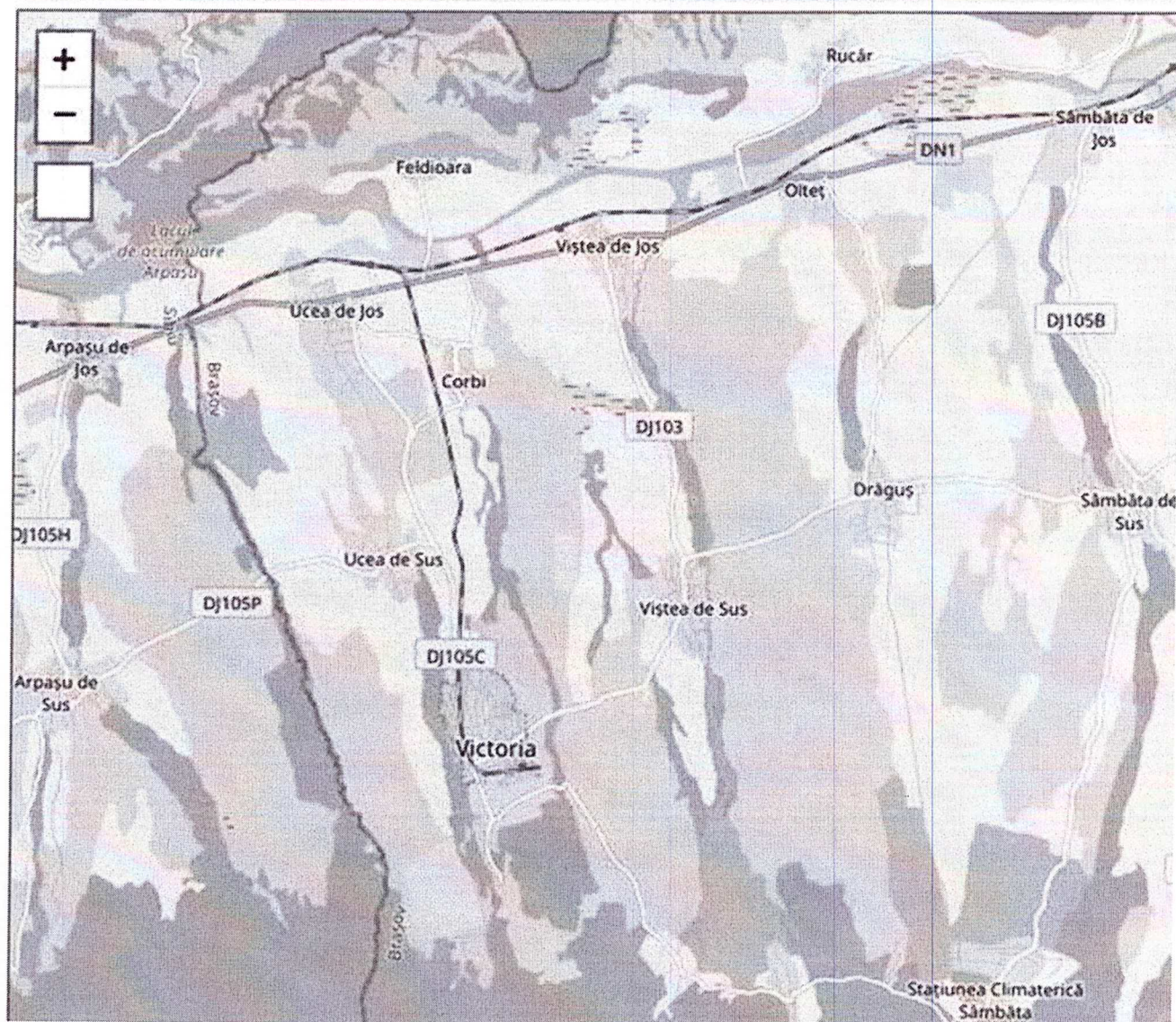


Fig. 2 Orașul Victoria, cu împrejurimile sale

Istoric

Orașul Victoria a luat ființă pe lângă uzinele Ucea în anul 1949, când au fost construite primele locuințe sub numele de "Colonia Ucea". Proiectul construirii uzinelor Ucea, cu specific militar, a fost demarat în anul 1939 de statul român împreună cu grupul de firme Ferrostaal Essen din Germania, dar construcțiile propriu-zise au început după anul 1949. În anul 1951 Uzinele Ucea iau denumirea de Combinatul Chimic Victoria. Denumirea de Orașul Victoria a fost dată pe data de 12.11.1954 prin decretul M.A.N. nr. 467, locuitorii orașului fiind în majoritate salariați ai Combinatul Chimic Victoria.

În anul 1954 a fost construită Policlinica, pentru asigurarea sănătății personalului angajat, iar în 1956 s-a construit Fabrica de pâine.

Primul recensământ al populației Orașului Victoria s-a efectuat în 1956, când s-au înregistrat 2.762 locuitori.

Populația totală a Orașului Victoria a avut, după anii 1990, o evoluție descendentă per ansamblu, dar o repartizare relativ echilibrată în funcție de gen. Cauzele care au stat la baza scăderii populației din orașul Victoria sunt: restructurările colective masive de la combinatul chimic din zonă, sporul natural negativ, migrația cetățenilor spre zone mai dezvoltate din punct de vedere economic și spre străinătate, ceea ce au dus la înscrierea orașului în trendul descendent înregistrat atât la nivel județean cât și la nivelul Regiunii Centru.

Datele furnizate de Institutul Național de Statistică arătau că orașul Victoria avea o populație stabilă, după cum urmează:

La 1 ianuarie a anului		2012	2016	2020
Nr. persoane/gen	masculin	4559	4312	4034
	feminin	4815	4609	4267
total		9374	8921	8301

Tabel nr. 1 Populația stabilă a orașului Victoria în anii 2012, 2016, 2020

La data de 1 ianuarie 2020, conform situațiilor disponibile de la Institutul Național de Statistică – Direcția Județeană de Statistică Brașov, orașul Victoria avea un număr de 8301 locuitori, cu o structură etnică de 93,51% români, iar 6,49% din totalul populației nu și-a declarat etnia, printre aceștia numărându-se și câteva familii de sași.

În conformitate cu Ordinul Ministerului Sănătății nr. IX/C3/411 din anul 1974, în orașul Victoria a luat ființă Spitalul Orășenesc Victoria, cu o structură publică de sănătate cu 150 paturi.

La începutul anului 1980 a fost proiectată și a început construcția unei clădiri noi, cu o capacitate de 200 de paturi, actuala clădire din str. Băii nr. 2, în care s-au desfășurat activități publice de sănătate publică umană până în anul 2011. Începând cu anul 2006 unitatea sanitară s-a axat preponderent pe tratarea cazurilor cu afecțiunilor cronice, schimbându-i-se denumirea în Spitalul de Boli Cronice Victoria. În anul 2011 Spitalul de Boli Cronice Victoria a fost desființat prin Hotărârea de Guvern nr. 807/10.08.2011, după o funcționare de 37 de ani.

Ca urmare a desființării spitalului public, în clădirea acestuia a fost înființată în anul 2011 o unitate medicală public-privată care a funcționat printr-o asocierie în participațiune între UAT Victoria și o societate privată *SAM Servicii Avansate Medicale S.R.L.* înregistrată în județul Sibiu. Asociația în participațiune a fost încheiată pentru o perioadă de zece ani, respectiv până la data de 30 mai 2021. Managementul acelei structuri de sănătate era asigurat de către societatea privată. Acea unitate privată de sănătate avea o parte dintre servicii medicale contractate cu CJAS Brașov, dar majoritatea acestora erau în regim de plată integrală sau coplată. *Structura funcțională aprobată a acestei entități cuprindea o serie de specialități medicale, dintre care funcționale erau secția de medicină internă și secția de recuperare medicală, prin care se asigurau astfel de servicii de specialitate.*

Celelalte specialități sunt deficitare, populația având acces greoi la acestea.

Argumentele înființării în anul 2021 a Spitalului Orasenesc Victoria:

În zonă nu mai rămăneau alte unități prestatoare de servicii medicale cu decontare 100% prin bugetul de asigurări sociale de sănătate de stat, după ce consorțiul asociativ menționat mai sus își înceta activitatea la data de 30 mai 2021, conform contractului dintre părți.

Cele mai apropiate unități medicale publice sunt în municipiul Făgăraș (la 35 km) – Spitalul Municipal "Aurel Tulbure" și în orașul Avrig (la 35 km) – Spitalul Cronic de Boli Profesionale.

Dinspre/înspre orașul Victoria și în arealul cu localitățile învecinate nu sunt mijloace directe de transport public către unitățile sanitare menționate mai sus, ceea ce face greoaie deplasarea potențialilor pacienți către acestea, cu precizarea că peste 18,5% dintre aceștia fac parte din grupa de vârstă peste 65 de ani.

Având în vedere numărul scăzut de specialiști în medicină care desfășoară în prezent activitate medicală în oraș în regim privat, precum și solicitările crescute pentru asigurarea serviciilor medicale publice de specialitate (medicină internă, pediatrie, ginecologie, cardiologie, diabet zaharat, recuperare/ medicină fizică, endocrinologie, chirurgie etc), populația din arealul orașului Victoria intră în incidența "medicinii de promiscuitate", așteptând la rând, prin programări îndelungate, dreptul la servicii medicale specifice, după populația care este geografic arondată unei unități publice, sau contra-cost, în unități private.

În arealul geografic al orașului Victoria se găsesc obiective turistice de importanță națională și internațională (Munții Făgărașului și numeroase puncte de pornire spre traseele turistice montane cum ar fi Stațiunea Climaterică Sâmbăta de Sus – la 12 km est de Victoria, Transfăgărășeanul – la 8 km vest de Victoria) și de aceea, existența unei unități medicale publice cu serviciu de urgență/ cameră de gardă era imperios necesară.

Înființarea spitalului public din orașul Victoria va atrage atât personalul medico-sanitar din zonă, care în prezent își desfășoară activitatea la peste 30 km, cât și tineri absolvenți ai centrelor universitare și postliceale medicale din Brașov, Sibiu și nu numai.

La nivelul județului Brașov figurează următoarele unități sanitare publice care deservește populația localnică precum și pe cea turistică/ sezonieră: Spitalul Clinic Județean de Urgență Brașov, cea mai mare unitate spitalicească din zonă, la care se adaugă și spitalele de monospecialitate (obstetrică-ginecologie, pediatrie, neuropsihiatrie, pneumoftiziologie, boli infecțioase), Spitalul Militar de Urgență Brașov, Spitalul Municipal Făgăraș, Spitalul Municipal Codlea, Spitalul Municipal Săcele, Sanatoriul de Nevroze Predeal, Spitalul Orășenesc Rupea, Spitalul Orășenesc Zărnești.

Cea mai apropiată unitate de sănătate publică de orașul Victoria este situată în municipiul Făgăraș, la aproximativ 35 km. A doua mare unitate spitalicească este Spitalul Clinic Județean de Urgență Sibiu (la aproximativ 55 km). Tot în județul Sibiu, între municipiul Sibiu și orașul Victoria se găsește Spitalul Cronic de Boli Profesionale din Avrig (la aproximativ 35 km) și Spitalul orășenesc Agnita (55 Km).

În afara unităților de sănătate publică sunt dezvoltate și rețele medicale private, însă majoritatea acestora sunt concentrate în municipiul Brașov reședință de județ sau în jurul acestuia, la cel puțin 100 km de orașul Victoria.

Localități apropiate, la mai puțin de 20 Km de orașul Victoria, pentru care spitalul public ar putea deservi populația din acestea sunt: comuna Drăguș (la 8,2 Km), comuna Ucea cu satele Corbi (la 7 Km), Feldioara (la 10,7 Km), Ucea de Jos (la 8,1 Km), Ucea de Sus (la 4,3 Km), comuna Viștea cu satele Olteț (la 13,2 Km), Rucăr (la 15 Km), Viștea de Jos (la 10,1 Km), Viștea de Sus (la 4,4 Km), comuna Sâmbăta de Sus (la 12,1 Km), comuna Arpașu de Jos cu satele Arpașu de Jos (jud. Sibiu, la 11,8 Km), Arpașu de Sus (jud. Sibiu, la 10,6 Km), Nou Român (jud. Sibiu, la 19 Km), comuna Cârțișoara (jud. Sibiu, la 14,4 Km); comuna Cârța (jud. Sibiu, la 15,1Km), numărul de locuitori din aceste localități rurale, la 1 ianuarie 2020, era de 20.953.

Folosind datele de la Institutul Național de Statistică – Direcția Județeană de Statistică Brașov, din punct de vedere al numărului total al locuitorilor județului Brașov, care la 1 ianuarie 2020 era de 638406, estimăm aproape 21.000 locuitori (aproximativ 3,28% din populația județului), vor putea fi deserviți cu servicii de asistență medicală spitalicească publică prin spitalul din Victoria.

Unitatea administrativă	Populația totală	Bărbați	Femei
Județul Brașov	638406	308911	329495
Orașul Victoria	8301	4034	4267
Mediul rural limitrof din județul Brașov			
Ucea	2378	1206	1172
Drăguș	1080	562	518
Viștea	2239	1157	1082
Sâmbăta de Sus	1568	817	751
Populație din Zona Victoria	15566	7776	7790
Mediul rural limitrof vestic (din județul Sibiu)			
Arpașu de Jos	2827	1405	1422

Cârța	1199	620	579
Cârțișoara	1354	678	676
Populație din arealul limitrof vestic orașului Victoria	5380	2703	2677
Total populație potențial deservită de spitalul din Victoria	20953	10480	10473

Tabel nr. 2. Structura populației la nivelul zonei Victoria la 1 ianuarie 2020 (sursa Institutul Național de Statistică – Direcția Județeană de Statistică Brașov și Sibiu – POP107D)

Aceeași sursă statistică raportează o componență pe grupe de vârstă la 1 ianuarie 2020 pentru populația rezidentă estimată a beneficia de serviciile Spitalului public din Victoria, pe o rază teritorială de circa 20 Km în jurul orașului Victoria, astfel: 4350 (20,77%) copii și tineri cu vârsta sub 18 ani, 12716 (60,68%) persoane adulte cu vârsta între 18 și 65 ani și 3887 (18,55%) vârstnici de peste 65 ani.

Beneficiind de un mediu înconjurător cu un bogat potențial turistic, estimăm că o parte din turiștii sosiți în zona Victoria și arealul înconjurător ar putea avea nevoie de servicii medicale, în special de cele de urgență, dat fiind peisajul pitoresc montan al Țării Făgărașului.

Localități	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020
	Număr de turiști sosiți		
Orașul VICTORIA	511	202	428
Comuna DRĂGUȘ	3106	3691	2500
Comuna SÂMBĂTA DE SUS	10455	14040	11309
Comuna UCEA	814	786	399
Comuna VIȘTEA	1688	1184	724
Total	16574	19117	15360

Tabel nr. 3 Sosiri ale turiștilor în structuri de primire turistică din zona Victoria (sursa: Institutul Național de Statistică – TUR105E)

În orașul Victoria funcționează cea mai îndepărtată Secție de Pompieri a municipiului Brașov, o subunitate a Inspectoratului pentru Situații de Urgență Brașov care gestionează situațiile de urgență din zona agroturistică Sâmbăta, din orașul Victoria și din comunele învecinate, având în raza de intervenție și jurisdicția celor mai multe obiective de tip SEVESO (activități care prezintă pericole de producere a accidentelor majore în care sunt implicate substanțe periculoase).

La data de 24 iulie 2009 în orașul Victoria a fost inaugurată o nouă unitate a Serviciului Medical de Urgență, Reanimare și Descarcerare (SMURD), subunitate teritorială Inspectoratului pentru Situații de Urgență Brașov, dotată și utilată special, cu echipaj complet. Acțiunile de intervenție ale SMURD Victoria sunt prezentate mai jos:

Acțiuni de intervenție

	TOTAL ACȚIUNI	Total acțiuni SMURD	Afecțiuni medicale	Accidente pe căile de transport	Total acțiuni pompieri	Incendii	Incendii vegetație	Asistență persoane	Alte intervenții
Anul 2019	393	343	323	20	50	11	20	6	13
Anul 2020	381	327	312	15	54	10	17	9	18
TOTAL	774	670	635	35	104	21	37	15	31

Persoane asistate de SMURD

	Adulți asistați	Copii asistați	Pacienți decedați	Pacienți transportați la o unitate spitalicească
Anul 2019	317	36	17	273
Anul 2020	300	35	13	266
TOTAL	617	71	30	539

Tabel nr. 4 Acțiuni de intervenție ale SMURD Victoria în anii 2019 și 2020.

Serviciul Județean de Ambulanță (SAJ) Brașov deservește orașul Victoria și localitățile limitrofe prin substația de pe strada Policlinicii nr. 4, din imediata vecinătate a edificiului spitalului.

Datele furnizate de SAJ Brașov arată faptul că în cursul anului 2020 personalul substației Victoria a intervenit la 2064 de cazuri, dintre care 27 solicitări pentru stop cardio-respirator, 43 au fost persoane găsite decedate și 1994 intervenții pentru alte afecțiuni medicale.

Din datele prezentate, pentru care s-au utilizat date statistice furnizate de structurile oficiale de statistică naționale și județene, de echipajele locale ISU-SMURD și Ambulanță, reiese că în orașul Victoria *a fost necesară înființarea Spitalului Orășenesc Victoria*, cu o structură organizatorică funcțională atât pentru afecțiuni acute cât și pentru afecțiuni cronice, în vederea oferirii pacienților arondați a unei asistențe medicale imediate și optime, pentru necesitatea continuării asistenței medicale de specialitate populației din zonă.

Pandemia COVID-19, cu numărul mare de infectări, a adus în imposibilitate de tratare pacienți postinfecție Covid-19, neexistând structuri specializate în acest sens. Prin compartimentul de boli cronice și recuperare medicală, dorim asigurarea sănătății acestor pacienți în vederea vindecării sechelelor.

Pe viitor, în clădirea spitalului, la ultimul nivel se vor amenaja paturi de îngrijiri paliative pentru pacienții în stadiu terminal. La nivelul județului Brașov, numărul de paturi pentru această categorie de pacienți este foarte mic și nu se face față solicitărilor.

1. Descrierea situației actuale a spitalului

I. DATE GENERALE

Obiectivul: Spitalul Orășenesc Victoria

Sediul: Județ Brașov, oraș Victoria, strada Băii nr. 2

Profil de activitate: Asistență medicală spitalicească, Asistență medicală de specialitate

Spitalul Orășenesc Victoria a fost înființat în anul 2021 prin Hotărârea de Guvern nr. 733 din 8 iulie 2021, publicată în Monitorul Oficial al României partea I nr. 688 din 12 iulie 2021.

La data de 13 iulie 2021 spitalul a obținut Codul Unic de Înregistrare la ANAF.

II. AMPLASAMENT

Clădirea construită cu destinația de spital public în orașul Victoria se află pe terenul intravilan al orașului Victoria, fiind proprietatea orașului. Accesul în incintă se face din strada Băii nr. 2. Clădirea este generoasă; fiind proiectată și edificată pentru 200 de paturi fizice cu destinație de spital public, având demisol, parter și 4 etaje, cu o amprentă la sol de 1100 mp.

Demisolul, parterul și primele 3 etaje sunt amenajate și gata de funcționare; circuitele și compartimentarea sunt amenajate în conformitate cu OMS 914/2006, cu modificările și completările ulterioare. Etajul IV și două dintre încăperile din demisol sunt în curs de amenajare, din fondurile Consiliului Local.

Spațiul din jurul unității, centrala termică, magazia, rezervorul exterior de apă au fost supuse unui proces de igienizare, din fondurile Consiliului Local al Orașului Victoria. În jurul clădirii se găsește zonă verde cu pomi fructiferi, parc și alei pietonale. Totodată se găsește și o capelă ortodoxă, cu preot.

Clădirea spitalului este prevăzută cu lift pentru targă (demisol-etaj IV), lift persoane (demisol-etaj IV), lift pentru alimente și lift pentru inventar moale.

Accesul în clădire la demisol se face pe patru intrări exterioare, iar pentru parter sunt două intrări: o intrare principală centrală care se continuă cu scări până la ultimul nivel al clădirii și o intrare cu rampă pentru urgențe. Corespunzător celei de-a doua intrări se regăsește în interiorul clădirii o nouă casă a scărilor ce face legătura între toate nivelurile acesteia. Putem considera clădirea împărțită în două tronsoane care se delimitează între ele prin casa scărilor centrală, fiecare dintre cele două tronsoane având acces separat, fiecare beneficiind de lifturi,

tronsonul din stânga, ce include accesul cu rampă deține liftul de targă, celălalt tronson, din dreapta, fiind deservit de liftul de persoane.



Fig. 3 Spitalul Orășenesc din Victoria, vedere frontală

STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A SPITALULUI ORĂȘENESC VICTORIA

Avizată de Ministerul Sănătății

cu avizul nr. XI/A/IM/5627/SMSS/955/IM/9795/16.07.2021

și aprobată de Consiliul Local al orașului Victoria

-	Compartiment de medicină internă	14 paturi
-	Compartiment de boli cronice	6 paturi
-	Compartiment medicină fizică și de reabilitare	10 paturi
-	Compartiment pediatrie	8 paturi
-	Compartiment îngrijiri paliative	12 paturi*
-	Camera de gardă	
Total	50 paturi	
-	Însoțitori	3 paturi
-	Spitalizare de zi specialități medicale (medicină internă, cardiologie, endocrinologie, neurologie, diabet zaharat, nutriție și boli metabolice)	12 paturi
-	Spitalizare de zi pediatrie	2 paturi
-	Spitalizare de zi gastroenterologie	4 paturi*
din care:		
	ATI (SPA)	1 pat
-	Farmacie*	
-	Sterilizare	
-	Laborator analize medicale*	
-	Laborator radiologie și imagistică medicală*	
-	Laborator de explorări funcționale*	
-	Laborator recuperare, medicină fizică și balneologie (bază de tratament)	
-	Compartiment de endoscopie digestivă*	
-	Morga	
-	Cabinet planificare familială	
-	Cabinet oncologie medicală	
-	Cabinet de diabet zaharat, nutriție și boli metabolice	
-	Compartiment de evaluare și statistică medicală	
-	Compartiment de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale	

Ambulatoriu integrat, cu cabinete în specialitățile:

- Medicină internă / Cardiologie
- Pediatrie
- Recuperare, medicină fizică și balneologie
- Chirurgie generală / Ortopedie-traumatologie
- Obstetrică-ginecologie / Urologie
- ORL / Oftalmologie
- Neurologie
- Gastroenterologie / Endocrinologie

➤ Aparat funcțional

* în curs de organizare

Laboratoarele deservesc atât paturile cât și ambulatoriul integrat.

În vederea demarării activității medicale și după retragerea integrală a mobilierului, aparaturii și dotării cu echipamente medicale de către societatea privată care a funcționat în spital, au urmat vaste acțiuni de igienizare și reparații ale pereților și podelelor clădirii, a instalațiilor electrice și sanitare, de igienizare a spațiilor exterioare, a centralei termice. Aceste activități n-ar fi fost posibile fără implicarea voluntarilor din comunitatea victoriană care au desfășurat ample acțiuni în și pentru spital.

Ulterior, a început dotarea încăperilor cu mobilier (paturi, noptiere, birouri, mese, scaune, bucătării), cu inventar moale, cu echipamente medicale de strictă necesitate, toate noi. Baza de tratament a fost complet echipată cu echipamente medicale noi (prin sponsorizare de la o societate care funcționează în orașul Victoria, societatea Purolite SRL).

a. 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 aceluiași departament, facilitare de pregătirea lor similară. Astfel, se permite adoptarea rapidă a deciziilor și este conferită posibilitatea unui proces de control permanent al activității depuse. Pe plan medical coordonarea și organizarea activităților, previzionarea necesarului de medicamente este/ va fi 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 personalul va participa la cursuri de formare și perfecționare, precum și la evaluări periodice ale activității. De asemenea, personalul este instruit cu privire la respectarea prevederilor legale în vigoare referitoare la păstrarea secretului profesional și a confidențialității datelor pacienților.

Activitatea medicală în Spitalul Orășenesc Victoria a început la data de 12.11.2021, după obținerea Autorizației Sanitare de Funcționare nr. 0159EV/20.10.2021 de la Direcția de Sănătate Publică a județului Brașov și după contractarea serviciilor medicale cu Casa de Asigurări de Sănătate a județului Brașov pentru servicii clinice și de spitalizate de zi, în specialitățile: medicină internă, pediatrie, urologie și recuperare medicală. După data de 15 decembrie 2021 s-au demarat serviciile pentru recuperare medicală, în urma semnării contractului cu Casa de Asigurări de Sănătate a județului Brașov și pentru această specialitate medicală.

Ulterior, s-au început demersurile și pentru contractarea serviciilor de spitalizare continuă, pe baza unei noi Autorizații Sanitare de Funcționare, nr. 0171EV/09.11.2021, proces care continuă, etapa actuală fiind obținerea clasificării spitalului de către Ministerul Sănătății prin Direcția de Sănătate Publică a județului Brașov.

Conform tabelului de mai jos se poate observa că în prezent personalul este insuficient, în statul de funcții aprobat existând un număr de 250 de posturi, dintre care 215 sunt vacante. Există, de asemenea, o lipsă acută de medici care, după perioada rezidențiatului aleg să plece spre spitale din Uniunea Europeană, să lucreze în sistemul privat de sănătate sau în instituții sanitare mari. Pentru a crește numărul personalului medical cu studii superioare, în luna decembrie a anului 2021 s-au scos la concurs un număr de 21 posturi de medici pentru care se vor organiza formele de examinare pe parcursul primului trimestru al anului 2022.

<i>INDICATOR</i>	<i>IULIE-OCTOMBRIE 2021</i>	<i>NOIEMBRIE- DECEMBRIE 2021</i>
<i>Nr. posturi aprobate, din care:</i>	250	250
<i>Nr. posturi vacante</i>	247	215
<i>Nr. Posturi OCUPATE, din care</i>	3	35
<i>Medici, biologi, chimisti, psihologi</i>	0	4
<i>Personal sanitar mediu (inclusiv asistenți medicali cu studii superioare)</i>	0	13
<i>Personal auxiliar sanitar</i>	0	7
<i>Personal TESA</i>	3	7
<i>Muncitori și personal de deservire</i>	0	4

Tabel nr. 5

b. Situația financiară actuală (lei)

Finanțarea Spitalului Orășenesc Victoria s-a asigurat din mai multe tipuri de venituri, după cum sunt prezentate în situația de mai jos:

lei

<i>Sursa de finanțare</i>	<i>Valoare iulie - septembrie 2021</i>	<i>Valoare octombrie 2021</i>	<i>Valoare noiembrie 2021</i>	<i>Valoare decembrie 2021</i>	<i>TOTAL 2021</i>
<i>Venituri bugetare locale pentru dezvoltare</i>	0	239.624	0	0	239.624

Venituri bugetare locale pentru funcționare		181.592	391.112	0	0	572.704
Venituri din contractele încheiate cu Casa de asigurări sociale de sănătate Brașov	Total, din care	0	0	39.681	74.196	113.877
	AMB.	0	0	10.278	17.936	28.214
	SPIT DE ZI	0	0	29.403	54.256	83.659
	RECA.	0	0	0	2.004	2.004
Influențe salariale		0	0	91.232	160.530	251.762
Venituri proprii din prestări servicii medicale		0	0	0	4.130	4.130
Venituri din contracte încheiate cu Direcția Județeană de Sănătate Publică		0	0	0	0	0
Venituri din fonduri europene nerambursabile		0	0	0	0	0
Sponsorizări total, din care		0	377.845	58.312	405.000	841.157
Total		181.592	1.008.581	189.225	643.856	2.023.254

Tabel nr. 6

Începând cu data de 15 noiembrie și până la finele anului 2021 s-au înregistrat următoarele prezentări ale pacienților la Spitalul Orășenesc Victoria, după cum urmează:

LUNA	TOTAL prezentări	AMBULATORIU		SPITALIZARE DE ZI		CAMERA DE GARDĂ		RECUPERARE MEDICALĂ
Noiembrie 2021	325	238	Medicină internă 186	82	Medicină internă 72	5	Medicină internă 5	0
			Urologie 31					
			Pediatrie 25					
Decembrie 2021	530	367	Medicină internă 282	138	Medicină internă 122	25	Medicină internă 18	4
			Urologie 33					
			Pediatrie 47					
TOTAL	859	605		220		30		4

Tabel nr. 7

Serviciile s-au efectuat atât gratuit, în limita plafonului contractat cu Casa de Asigurări de Sănătate a județului Brașov, cât și contra cost la recuperare medicală, cererea fiind mare de astfel de servicii.

2. Analiza SWOT a spitalului (puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări)

Analiza SWOT este o metodă eficientă, utilizată în cazul planificării strategice pentru identificarea potențialelor, a priorităților și pentru crearea unei viziuni comune de realizare a strategiei de dezvoltare. Managementului strategic îi este specifică analiza continuă, pe de o parte a mediului extern pentru a anticipa sau sesiza la timp schimbările, iar pe de altă parte a situației interne pentru a evalua capacitatea de a face față schimbărilor.

Prin tehnica SWOT (Strengths/Weaknesses, Opportunities/Threats) sunt evidențiate punctele tari și oportunitățile pe care le poate exploata spitalul, punctele slabe dar și eventualele amenințări cu care s-ar putea confrunta. De aceea, managementul unui spital se bazează în actul de conducere pe decizii luate pornind de la o bună cunoaștere a factorilor interni și externi, care ar putea influența activitatea desfășurată și obiectivele strategice.

Mediul intern	
Puncte tari - singura instituție publică locală de profil medical din zonă; - o foarte bună colaborare cu autoritățile locale; - sprijin financiar important din partea autorității locale; - spitalul are condiții de spitalizare bune, saloane renovate și igienizate, mobilier nou; - dotare cu echipamente medicale noi, performante	Puncte slabe - instituție nou înființată; - numărul mic de paturi aprobate în structură; - lipsa informatizării activității spitalului; - personal medical și administrativ insuficient; - existența unei rețele de gaze medicinale improprie în spital; - lipsa implementării unui sistem de management al calității funcțional; - lipsa unui bloc alimentar propriu;
Mediul extern	
Oportunități - populație deservită numeroasă; - posibilitatea contractării și dezvoltării tuturor tipurilor de servicii aprobate în structură, în vederea creșterii finanțării; - accesarea de proiecte, prin finanțări nerambursabile, în vederea: - completării dotării cu echipamente medicale; - eficientizării energetice a clădirii; - înlocuirea instalației de gaze medicinale a clădirii; - existența în municipiile reședință de județ Brașov și Sibiu a câte unei instituții de învățământ superior medical; - proiectarea unui sistem de management performant axat pe managementul prin obiective, bugete, centre de cost;	Amenințări - migrarea cadrelor medicale - diminuarea finanțării - legislația în domeniu în continua schimbare - concurența: clinicile și centrele medicale private. - costuri din ce în ce mai ridicate pentru combustibili și utilități - costuri ridicate cu serviciile efectuate de terți - izolarea geografică a orașului și implicit a spitalului;

Tabelul nr. 8

3. Identificarea problemelor critice

Principalele probleme identificate, la nivelul Spitalului Orășenesc Victoria sunt pe de o parte probleme funcționale, de infrastructură și pe de altă parte financiare și de resurse umane:

a. Performanța clinică și financiară actuală a spitalului este modestă, având în vedere echipa medicală

b. Resursa umană medicală insuficientă desfășurării activităților medicale specializate.

c. Infrastructura clădirii nu este în totalitate adaptată cerințelor legislative actuale; se impune:

- verificarea/înlocuirea rețelei de gaze medicinale din clădire;
- montarea unor sisteme de monitorizare a concentrațiilor și componenței aerului din încăperi
- construirea unei stații exterioare de gaze medicinale;
- eficientizarea energetică a clădirii;
- înlocuirea/modernizarea ascensoarelor (pentru targă și persoane);
- cablarea clădirii în vederea asigurării infrastructurii interne de telefonie, internet și televiziune;
- relocare, verificare, autorizare și punere în funcțiune aparat radiologie din policlinica orașului în spital;
- dotarea laboratorului de analize medicale;
- amenajarea și dotarea spațiilor farmaciei cu circuit închis
- amenajarea și dotarea spațiilor de la morga spitalului;
- conformizarea spațiilor clădirii în vederea obținerii autorizațiilor ISU și PSI
- reparații capitale la acoperișul clădirii și al centralei termice
- amenajare bazin de apă potabilă curentă în spital
- obținerea autorizației de mediu a spitalului
- avizare, autorizare instalație de gaze naturale
- informatizarea activităților spitalului, atât cele medicale cât și cele tehnico-economice.

d. În spital este necesară implementarea unui sistem eficient și funcțional de management al calității.

e. Finanțarea din venituri proprii este insuficientă, structura organizatorică și numărul de paturi alocate nefiind optime dezvoltării financiare a instituției.

Aceste aspecte identificate sunt interdependente; fiecare, la rândul lui, contribuie la performanțele clinice și financiare ale spitalului.

PROIECT DE MANAGEMENT CREȘTEREA PERFORMANTELOR CLINICE ȘI FINANCIARE ALE SPITALULUI ORĂȘENESC VICTORIA

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

a) Scop

Elaborarea și implementarea strategiei de dezvoltare instituțională pe termen scurt, mediu și lung, în vederea creșterii competitivității clinice și financiare a Spitalului Orășenesc Victoria.

b) Obiective

1. Modificarea structurii organizatorice a Spitalului Orășenesc Victoria pentru dezvoltarea serviciilor medicale oferite populației din zonă, în primul an de mandat.
2. Amenajarea spațiilor medicale existente în vederea adaptării lor la cerințele legislative în domeniul sănătății, 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 atragerea atât personalului medical cât și personalului administrativ, în vederea oferirii unui pachet de servicii medicale cât mai complete și corecte pacienților.
5. Dotarea clădirii spitalului cu infrastructură informatică, rețea de cablare pentru internet, telefonie și televiziune prin cablu, sisteme de supraveghere video.
6. Aderarea spitalului la programele naționale de sănătate.
7. Creșterea indicatorilor financiari proprii.

c) Activități

1.1 Actualizarea structurii organizatorice

În cadrul Spitalului Orășenesc Victoria voi dezvolta structura organizatorică și de personal încă de la începutul mandatului, imediat după desfășurarea concursului de ocupare a posturilor de către medici care va avea loc în primul trimestru al anului 2022, prin solicitarea deschiderii treptate a structurilor aprobate, care acum sunt în curs de organizare: Laboratorul de explorări funcționale în prima etapă, urmat de Farmacia cu circuit închis. Pe măsură ce posturile de medici vor fi ocupate, voi solicita aprobările deschiderii și celorlalte structuri.

1.2 Modificarea structurii organizatorice

Se impune lărgirea paletei de servicii medicale oferite, cu necesitatea existenței spitalizărilor de zi pentru specialități chirurgicale, ținând cont de numărul de specialități chirurgicale din structura aprobată în ambulatoriu și fără corespondent în spitalizare. Consider oportun existența unui minim de 10 paturi pentru spitalizarea de zi specialități chirurgicale.

Acestea sunt menite să sporească adresabilitatea pacienților, crescând în acest fel paleta și oferta de servicii medicale.

De asemenea, ținând cont de istoricul adresabilității pacienților (către structura medicală privată care a funcționat în spital) în specialitatea Recuperare medicală, medicină fizică și balneologie, voi solicita extinderea numărului de paturi cu încă 10 pentru această specialitate, având în vedere disponibilitățile de saloane cu paturi și dotarea completă cu echipamente noi a bazei de tratament și personalul medical specializat, existent în prezent.

Astfel, structura pe care o propun spre avizare și aprobare va fi următoarea:

- Compartiment de medicină internă	14 paturi
- Compartiment de boli cronice	6 paturi
- <i>Compartiment medicină fizică și de reabilitare</i>	20 paturi
- Compartiment pediatrie	8 paturi
- Compartiment îngrijiri paliative	12 paturi*
- Camera de gardă	
<i>Total</i>	<i>60 paturi</i>
- Însoțitori	3 paturi
- Spitalizare de zi specialități medicale (medicină internă, cardiologie, endocrinologie, neurologie, diabet zaharat, nutriție și boli metabolice)	12 paturi
- <i>Spitalizare de zi specialități chirurgicale</i>	<i>10 paturi</i>
- Spitalizare de zi pediatrie	2 paturi
- Spitalizare de zi gastroenterologie	4 paturi

din care:

<i>ATI (SPA)</i>	<i>1 pat</i>
- Farmacie	
- Sterilizare	
- Laborator analize medicale	
- Laborator radiologie și imagistică medicală	
- Laborator de explorări funcționale	
- Laborator recuperare, medicină fizică și balneologie (bază de tratament)	
- Compartiment de endoscopie digestivă*	
- Morga	
- Cabinet planificare familială	
- Cabinet oncologie medicală	
- Cabinet de diabet zaharat, nutriție și boli metabolice	
- Compartiment de evaluare și statistică medicală	
- Compartiment de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale	

Ambulatoriu integrat, cu cabinete în specialitățile:

- Medicină internă / Cardiologie
- Pediatrie
- Recuperare, medicină fizică și balneologie
- Chirurgie generală / Ortopedie-traumatologie
- Obstetrică-ginecologie / Urologie
- ORL / Oftalmologie
- Neurologie
- Gastroenterologie / Endocrinologie
- Aparat funcțional

* în curs de organizare

2. Amenajarea spațiilor medicale

Structura organizatorică aprobată a spitalului prevede existența Compartimentului de îngrijiri paliative (la etajul 4), a Laboratorului de radiologie și imagistică medicală (momentan localizat în policlinica orașului). Spațiile de la etajul 4 sunt în curs de organizare; s-a început intervenția asupra lor prin reparații capitale la: instalații electrice, termice, podele, pereți, uși. Va urma dotarea cu mobilier specific și echipamente medicale.

Laboratorul de radiologie se va reloca din spațiile existente în policlinica orașului, în spital, în două încăperi special dedicate acestui scop. Încăperile vor trebui amenajate conform cerințelor legale impuse de CNCAN.

Farmacia spitalului este, de asemenea, în curs de organizare. Structura funcțională a farmaciei are dedicate spațiile corespunzătoare și va funcționa după dotarea cu mobilier specific și identificarea personalului de specialitate.

Laboratorul de explorări funcționale este în curs de organizare în 3 spații de la parterul spitalului; estimez completarea cu echipamente medicale, pentru a putea fi funcțional, în a doua jumătate a anului 2022.

Compartimentul de endoscopie digestivă, în prezent în curs de organizare, estimez funcționarea acestuia la începutul anului 2023 după dotarea spațiilor special dedicate acestei specialități, prin accesarea de fonduri din axele de finanțare naționale și/sau europene.

Totodată, se impune înlocuirea completă a rețelei de gaze medicinale existentă în spital și amenajarea unei stații de alimentare exterioară cu gaze medicinale dimensionată conform necesarului de consum din spital. Scopul final este ca toate compartimentele esențiale precum și paturile să aibă posibilitatea conectării directe și imediate la gaze medicinale.

3. Implementarea unui sistem de management al calității

Cerințele legislației naționale în vigoare impun instituțiilor de sănătate publică, în vederea funcționării optime și clasificării instituționale, 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 spitalului nostru se va dezvolta sistemul de management al calității, prin elaborarea manualului calității și cuprinderea tuturor elementelor descriptive ale acestuia.

Activități propriu-zise:

- 3.1. Elaborarea Manualului calității
- 3.2. Planificarea sistemului de management al calității
- 3.3. Stabilirea responsabilității și autorității în cadrul sistemului de management al calității
- 3.4. Dezvoltarea managementului resurselor, infrastructurii, mediului de lucru
- 3.5. Dezvoltarea serviciilor medicale în raport cu cerințele și gradul de satisfacție al pacienților
- 3.6. Controlul furnizării serviciilor, validarea proceselor de furnizare a serviciilor, identificarea lor și trasabilitatea
- 3.7. Controlul echipamentelor de măsurare și monitorizare
- 3.8. Măsurare, analiză și îmbunătățire a proceselor de furnizare servicii medicale

4. Dezvoltarea resursei umane prin atragerea atât personalului medical cât și personalului administrativ

Aceste activități reprezintă încă de la înființarea unității sanitare preocupări permanente, ținând cont de situația personalului medical atât la nivel național cât și la nivel local. Până la sfârșitul anului 2021 am identificat și cooptat în echipa medicală a spitalului doar 5 medici. Estimăm ca, după organizarea concursului deja publicat a se desfășura în primele luni ale anului 2022 să completăm echipa de medici cel puțin pentru specialitățile pentru care există solicitări importante: cardiologie, diabet zaharat, gastroenterologie, ginecologie.

Personalul TESA și administrativ identificat și angajat este insuficient, în primul trimestru din 2022 se vor publica posturile vacante în vederea atragerii personalului calificat și pe aceste posturi.

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 conformitate cu legislația în vigoare.

Activități propriu-zise ale dezvoltării resursei umane

4.1. Identificarea necesarului de resursă umană și angajare de personal

4.2. Participare la programe de dezvoltare profesională și educație medicală continuă

4.3. Organizare de cursuri de formare profesională/ educație medicală continuă

5. Dotarea clădirii spitalului cu infrastructură informatică, rețea de cabluri pentru internet, telefonie, televiziune și sistem de supraveghere video.

Prioritatea imediată este dotarea tuturor compartimentelor medicale cu infrastructura informatică necesară (calculatoare, imprimante).

De asemenea, 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, totodată, 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 resurselor 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.

În spital se va dezvolta o rețea pentru cablarea tuturor compartimentelor la internet și telefonie fixă. Toate saloanele vor fi prevăzute cu sistem de televiziune prin cablu.

De asemenea, în vederea respectării normelor de securitate în spital și pentru asigurarea siguranței pacientului, se va realiza un sistem de monitorizare video, cu legătură directă la furnizorii de servicii de pază și securitate cu care spitalul a încheiat contract.

6. Aderarea spitalului la programele naționale de sănătate.

Specialitățile medicale și chirurgicale aprobate deja în structura organizatorică a spitalului vor permite implicarea și desfășurarea unor programe naționale de sănătate

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

Prin organizarea și dotarea Compartimentului de endoscopie digestivă aprobat în structură, specialiștii gastroenterologi, interniști sau chirurghi cu competențe în endoscopia digestivă. Piese prelevate vor fi trimise către servicii de anatomie patologică cu care spitalul va încheia contracte, în vederea diagnosticării.

Incidența cancerului de colon s-a triplat în România între 1990 și 2021. 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 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 nu mai puțin de 70000 de persoane suplimentare se vor regăsi în această grupă de vârstă în următorii 5 ani.

Considerând că doar 5% din cele aproximativ 240.000 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 că unitatea noastră sanitară va putea contribui esențial în programul de screening. Pentru a răspunde la această nevoie, platforma de endoscopie a județului Brașov este insuficientă și cu o răspândire teritorială inegală.

Programul Național de Screening și 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 național 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 Național 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. Spitalului Orășenesc Victoria va încheia contracte de colaborare cu servicii de anatomie patologică din județ în scopul depistării acestei afecțiuni.

7. Previzionarea indicatorilor financiari proprii

Prin actualizarea și 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.

Indicatori financiari previzionați prin creșterea performanței economice a Spitalului Orășensc Victoria

Rezultate financiare așteptate

lei

<i>Sursa de finanțare</i>		<i>TOTAL 2022</i>	<i>TOTAL 2023</i>	<i>TOTAL 2024</i>	<i>TOTAL 2025</i>
<i>Venituri bugetare locale pentru dezvoltare</i>		1.800.000	1.500.000	1.200.000	900.000
<i>Venituri bugetare locale pentru funcționare</i>		200.000	300.000	400.000	500.000
<i>Venituri din contractele încheiate cu Casa de asigurari sociale de sanatate Brasov</i>	Total, din care	750.000	820.000	890.000	980.000
	AMBULATORII	50.000	100.000	150.000	200.000
	SPITALIZĂRI	600.000	600.000	620.000	650.000
	RECUPERARE MEDICALĂ	100.000	120.000	120.000	130.000
<i>Subvenții influențe salariale</i>		5.000.000	6.000.000	7.000.000	8.500.000
<i>Venituri proprii din prestări servicii medicale</i>		50.000	75.000	100.000	125.000
<i>Venituri din contracte încheiate cu Direcția Județeană de Sanatate Publică (programe naționale)</i>		0	50.000	60.000	70.000
<i>Venituri din fonduri europene nerambursabile</i>		50.000	50.000	50.000	50.000
<i>Sponsorizări, total</i>		150.000	150.000	150.000	150.000
<i>Contracte de cercetare științifică</i>		0	50.000	50.000	50.000
Total		8.000.000	8.945.000	9.850.000	11.275.000

Tabelul nr. 9

Se poate observa din previzionarea financiară că în primul an de manageriat, după demararea și a serviciilor de spitalizare continuă, a 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 2025 de aproximativ **11 275 000 lei**

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

7.1. Contractarea cu CJAS Brașov pentru servicii de spitalizare continuă

7.2. Creșterea valorii contractelor în derulare (spitalizare de zi, ambulatoriu, cameră de gardă) cu CJAS Brașov

7.3. Contractarea furnizorilor publici și privați de servicii medicale care nu dispun de serviciile viitoare moderne proprii Spitalului Orășenesc Victoria

7.4. Derularea de programe cu finanțare europeană nerambursabilă.

DIAGRAMA GANTT – a proiectului de management

Creșterea performanțelor clinice și financiare ale Spitalului Orășenesc Victoria

Activități principale		Anul 2022				Anul 2023				Anul 2024				Anul 2025				Responsabil
Nr. crt.	Titlu activitate	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	
1.1	<u>Actualizarea structurii organizatorice</u>																	Manager; Director medical
1.2	<u>Modificarea structurii organizatorice</u>																	Comitetul director
1.2.1	Aprobarea de către Consiliul de Administrație																	Manager; CA
1.2.2	Aprobarea la nivelul Consiliului Local																	Consiliul Local
1.2.3	Transmiterea documentației către MS și DSPJ în vederea aprobării și verificării în concordanță cu solicitările																	Manager
2.	Amenajarea spațiilor medicale																	Manager; DM; DFC
3.	<u>Implementarea unui sistem de management al calității</u>																	Manager; Comitetul director
3.1	Elaborarea Manualului calității																	Manager; Structura de Management al Calitatii
3.2	Planificarea sistemului de management al calității																	Manager; Structura de Management al Calitatii

[illegible]

4.1	Identificarea necesarului de resursă umană și angajare de personal																		Manager; DM; DFC; RUSR; As. Sef
4.2	Participare la programe de dezvoltare profesională și educație medicală continuă																		Tot personalul instituției
4.3	Organizare de cursuri de formare profesională/ educație medicală continuă																		Manager; DFC; DM; As. Sef; RUSR
5	<u>Dotarea clădirii spitalului cu infrastructură informatică, rețea de cabluri pentru internet, telefonie, televiziune și sistem de supraveghere video.</u>																		Manager; DFC; Serv. Tehnic
6	<u>Aderarea spitalului la programele naționale de sănătate</u>																		Manager; DM; DFC
7	<u>Creșterea indicatorilor financiari proprii</u>																		Manager; DM; DFC
7.1	Contractarea cu CJAS Brașov pentru servicii de spitalizare continuă																		Manager; DM; DFC

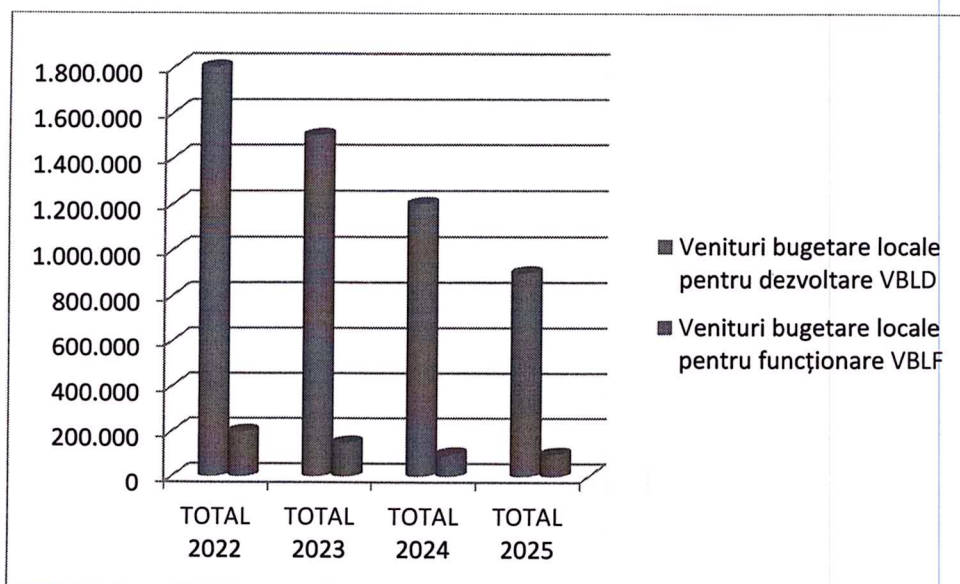


Fig. 5

Secțiunea de funcționare o estimez de asemenea cu un trend descrescător, astfel ca unitatea sanitară să poată deveni din ce în ce mai autonomă, iar veniturile din bugetul local să fie preponderent afectat către cheltuielile curente.

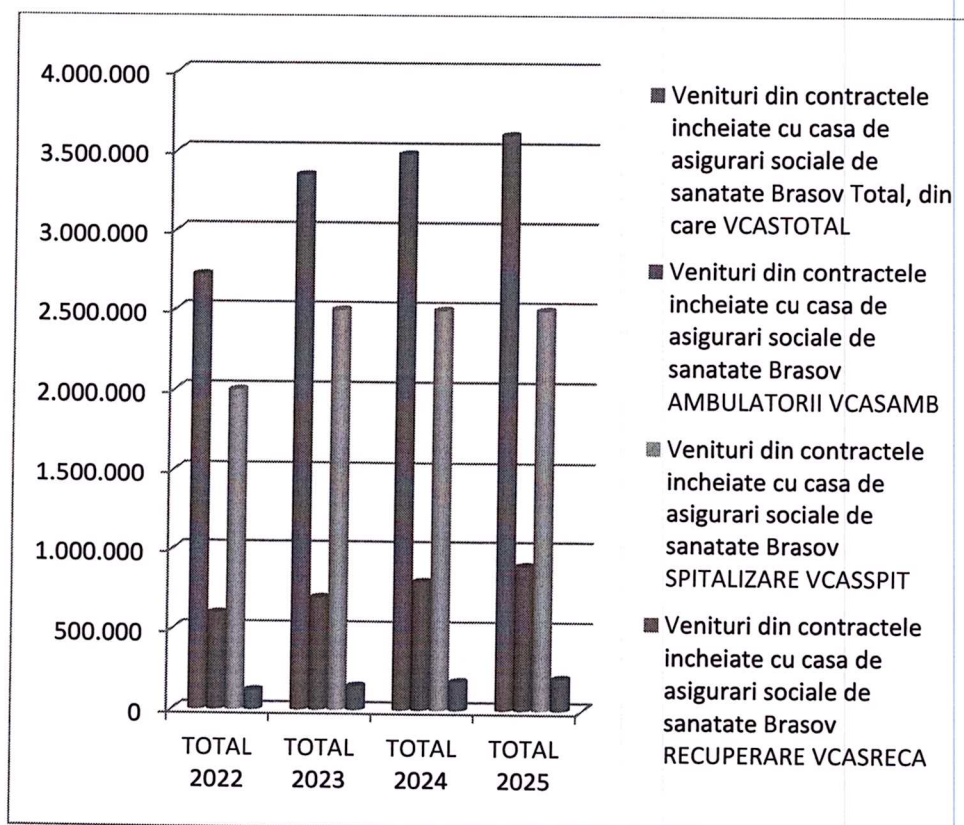


Fig. 6

Sumele provenite din contractele încheiate cu Casa de sănătate reprezintă principalul venit rezultat din activitatea medicală, sume care estimez a avea un trend crescător pe fiecare capitol în parte (ambulatorii, spitalizare, recuperare), având în vedere capacitatea prezentă oferită prin serviciile medicale dar și cea potențială, în urma modificărilor și actualizărilor structurii organizatorice a spitalului.

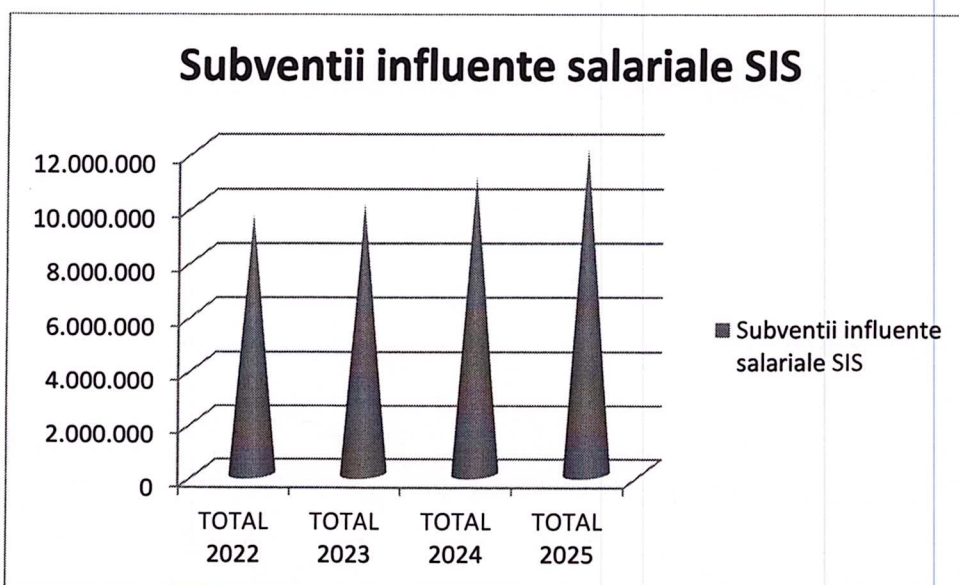


Fig. 7

Cuquantumul sumelor obținute de la Casa de esănătate pentru influențele salariale se estimează a fi crescător, deoarece structura de personal aprobată se va mări gradual, pe măsură ce structurile medicale vor fi funcționale. Structurile de personal vor fi conform normativului de personal stipulat în legislația în vigoare.

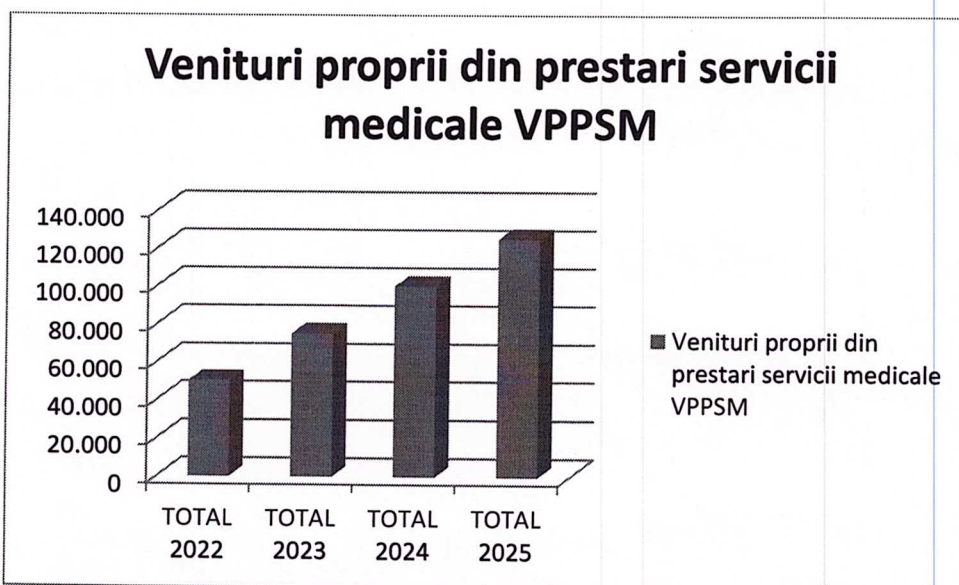


Fig. 8

Odată cu demararea serviciilor de radiologie și imagistică medicală precum și a celor de endoscopie digestivă, pe lângă cele existente de recuperare medicală, estimez o creștere importantă a veniturilor rezultate din aceste servicii medicale.

Pe lângă veniturile obținute de spital din contractele cu Casa de sănătate Brașov, corpul medical va acorda, în limita capacității și disponibilității și servicii contra cost. Cea mai mare solicitare de servicii, pentru care se vor percepe și tarife este cea pentru recuperare medicală.

De asemenea, vom miza și pe eventualele donații și sponsorizări, dar acestea vor fi alocate strict pentru necesitățile de primă urgență (acoperirea cuantumului de hrană a pacienților, echipamente medicale de primă și strictă necesitate etc.)

INDICATORI

Indicator	Actual	Estimare	
Număr de pacienți în ambulatoriu, lunar	150	200	Annual/2400
Număr de pacienți în spitalizare zi, lunar	140	140	Annual/1680
Număr pacienți în camera de gardă, lunar	15	50	Annual/600
Număr de pacienți în spitalizare continuă cronici, lunar	0	50	Annual/600
Număr de pacienți în spitalizare continuă acuți, lunar	0	30	Annual/360
Număr servicii medicale paraclinice și paramedicale, lunar	4	25	Annual/300
Durata medie de spitalizare, lunar	5,77 zile	5,70 zile	anual
Rata de utilizare a facilităților spitalului	10%	60%	

Tabelul nr. 11 Indicatori

REZULTATE ȘI PERSPECTIVE

În urma realizării unor condiții de cazare și tratament la standarde ridicate și ca urmare a desfășurării activității medicale și a terapiei personalizate a 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 Orășenesc Victoria 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, paliativă și recuperare medicală face posibilă creșterea adresabilității pacienților din zona deservită și nu numai.

De asemenea, prin structura aprobată va exista oportunitatea dezvoltării și serviciilor medicale oncologice, deficitare în zonă. În acest fel se urmărește creșterea gradului de satisfacție al pacienților cu afecțiuni oncologice.

Ianuarie, 2022