



**SPITALUL CLINIC DE
PSIHIATRIE SI NEUROLOGIE
BRASOV**

PROIECT DE MANAGEMENT

**PLANIFICAREA ȘI ORGANIZAREA SERVICIILOR DE SĂNĂTATE LA
NIVELUL SPITALULUI CLINIC DE PSIHIATRIE ȘI NEUROLOGIE
BRAȘOV**

1

CUPRINS

CAPITOLUL I – DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI	1
I.1 Profilul Spitalului și caracteristicile populației deservite.....	1
I.2 Structura Organizatorică a spitalului.....	2
I.3 Situația resurselor umane.....	3
I.4 Activitatea spitalului.....	4
I.5 Situația dotării.....	5
I.6 Situația financiară a spitalului.....	6
CAPITOLUL II – ANALIZA S.W.O.T. A SPITALULUI.....	8
CAPITOLUL III – IDENTIFICAREA PROBELEMELOR CRITICE.....	9
CAPITOLUL IV – IDENTIFICAREA UNOR PROBLEME PRIORITARE CU MOTIVAREA ALEGERII FACUTE.....	9
CAPITOLUL V – DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMELE PRIORITARE IDENTIFICATE.....	11
a) Scop.....	11
b) Obiective.....	11
c) Activități.....	13
- Definire.....	13
- Încadrare în timp – grafic Gantt.....	15
- Resurse necesare.....	19
- Responsabilități.....	19
d) Rezultate așteptate.....	20
e) Indicatori-evaluare, monitorizare.....	20
f) Cunoașterea legislației relevante.....	20

CAPITOLUL I- DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI

I.1 Profilul Spitalului și caracteristicile populației deservite

Spitalul Clinic de Psihiatrie și Neurologie Brașov a fost înființat în anul 2001 prin Ordin al Ministrului Sănătății de la acea vreme, având denumirea de Spitalul de Psihiatrie și Neurologie Brașov.

Încă de la început, activitatea a fost organizată în sistem pavilionar, desfășurându-se în 5 clădiri, din care trei situate în municipiul Brașov și două pe raza județului la o distanță de aproximativ 20 km față de clădirea Pavilionului Central din str. Prundului nr.9.

Începând cu anul 2010, Spitalul de Psihiatrie și Neurologie Brașov devine unitate sanitară de utilitate publică cu personalitate juridică, ordonator terțiar de credite, aflat în subordinea UAT Județul Brașov care are calitatea de ordonator principal de credite al bugetului local.

În anul 2016 spitalul primește titlatura de spital clinic, schimbându-și denumirea în Spitalul Clinic de Psihiatrie și Neurologie Brașov , pastrând numărul de 605 paturi aprobate în structura organizatorică.

În anul 2020 Spitalul Clinic de Psihiatrie și Neurologie Brașov este acreditat de către Autoritatea Națională de Management al Calității în Sănătate și încadrat în categoria a V a de acreditare.

În anul 2022 , urmare a ajungerii la termen a contractului de închiriere a spațiului în care își desfășurau activitatea secțiile de psihiatrie precum și a stării de degradare avansată a acestui spațiu, secțiile Psihiatrie II, Psihiatrie III și Compartimentul Psihiatrie Cronici au fost relocate în Pavilionul Central, fapt ce a condus la închiderea temporară a unui număr de 136 paturi.

În luna august, anul 2023, prin Hotărâre de Guvern, s-a aprobat desființarea Unității de Asistență Medico-Socială de Pneumoftiziologie din Sânpetru. Urmare a desființării și având în vedere lipsa acută de spații pentru desfășurarea activității cu care se confruntă Spitalul Clinic de Psihiatrie și Neurologie Brașov, Consiliul Județean a dat în administrare acestuia, imobilul în care a funcționat Unitatea de Asistență Medico-Socială, în vederea relocării secțiilor de psihiatrie din pavilionul central. Documentația în vederea autorizării a fost depusă la Direcția de Sănătate Publică și se estimează că până la finele trimestrului IV 2023 această relocare să fie finalizată.

În prezent Spitalul Clinic de Psihiatrie și Neurologie Brașov este clasificat ca unitate sanitară de monospecialitate, având ca obiect de activitate managementul integrat al urgențelor de psihiatrie și neurologie precum și recuperare medicală, recuperare neuro-psiho-motorie și tratament și recuperare pe termen mediu și lung a pacienților internați în secțiile și compartimentul de psihiatrie cronici. Este singura unitate sanitară de pe raza județului Brașov care asigura urgențele medicale în specialitatea psihiatrie.

Spitalul asigură consultații în regim ambulatoriu pentru pacienții asigurați, în specialitățile neurologie și psihiatrie și derulează în contract cu Casa de Asigurări de Sănătate doua programe naționale de sănătate : Programul Național de Tratament al Bolilor Neurologice – subprogramul

de tratament al Sclerozei Multiple și Programul Național de Sănătate Mintală- subprogramul de tratament al depresiei severe.

Situat în zona centrală a țării, zonă puternic dezvoltată industrial și turistic, spitalul deservește o populație de peste 550.000 de locuitori și un potențial de până la 30.000 de turiști lunar cu posibilitate de creștere în zilele de week-end și sezoanele turistice. În mediul urban trăiesc 69,3 % din locuitori, iar în cel rural 30,7%. Ponderea locuitorilor județului cu vârsta de 65 de ani și + pentru care probabilitatea apariției cazurilor de boli neurocognitive majore este ridicată, este de 19,5 %. În ultimii ani, nivelul de stress din societate, consumul de substanțe psihoactive și tulburările depresive au determinat creșterea numărului de cazuri ce necesită îngrijiri medicale de urgență în specialitatea psihiatrie.

I.2 Structura organizatorică a spitalului

Potrivit structurii organizatorice, aprobată prin Hotărârea Consiliului Județean nr. 83/ 8 martie 2023, spitalul are un număr total de 605 paturi spitalizare continua din care 127 sunt temporar închise și 10 paturi de spitalizare de zi din care 6 sunt închise temporar. Acestea sunt dispuse pe secții și compartimente după cum urmează:

Brașov – Sediul central, str. Prundului nr.7-9

- Secția Clinică Neurologie I : 16 paturi (40 paturi aprobate, 24 paturi închise temporar)
- Secția Neurologie II : 15 paturi, din care 6 paturi terapie acuți (42 paturi aprobate, 27 paturi închise temporar)
- Secția Clinică Psihiatrie I : 25 paturi funcționale (43 paturi aprobate, 18 paturi închise temporar)
- Secția Psihiatrie II : 32 paturi funcționale (52 paturi aprobate, 20 paturi închise temporar)
- Secția Clinică Psihiatrie III : 33 paturi funcționale (52 paturi aprobate, 19 paturi închise temporar)
- Compartiment Psihiatrie Cronici (internare pacienți prin ordonanța procurorului) : 7 paturi funcționale (16 paturi aprobate, 9 paturi închise temporar)
- Secția Clinică Recuperare neuro-psiho-motorie : 35 paturi
- Compartiment recuperare medicală neurologică : 10 paturi închise temporar
- Cameră de gardă psihiatrie
- Cameră de gardă neurologie

Total sediu central 163 paturi (290 paturi aprobate, 127 paturi închise temporar)

- Spitalizare de zi 4 paturi funcționale (10 paturi aprobate, 6 paturi închise temporar)
- Compartiment recuperare medicină fizică (baza de tratament)
 - fizioterapie
 - kinetoterapie și gimnastică medicală
 - hidroterapie
 - masaj
 - acupunctura
 - logopedie
- Farmacie



- Laborator analize medicale
 - compartiment biochimie-hematologie
 - compartiment biologie moleculară
- Laborator radiologie și imagistică medical
- Compartiment prosectură
- Compartiment explorări funcționale
- Compartiment de prevenire al infecțiilor asociate asistenței medicale
- Ambulatoriu integrat cu cabinete în specialitatea neurologie

Zărnești – str. Pomplilu Dan nr.8

- Secția exterioară psihiatrie cronici –Zărnești : 160 paturi funcționale
(terapie ocupațională, ergoterapie, artterapie)

Vulcan – str. Colonia 1 Mai nr.20

- Secția exterioară psihiatrie cronici – Vulcan : 155 paturi funcționale
(terapie ocupațională, ergoterapie, artterapie)

Total spital : 478 paturi funcționale (605 paturi aprobate, 127 paturi închise temporar)

Brașov – str. A.I. Cuza nr.26

- Sala terapie ocupațională și ergoterapie
- Cabinet pentru tratament sub supraveghere – bolnavi toxicodepenți
- Cabinet de consiliere și sală de psihoterapie
- Centrul de Sănătate Mintală
- Ambulatoriu integrat cu cabinet în specialitatea psihiatrie

I.3 Situația resurselor umane

Potrivit statului de funcții aprobat al Spitalului Clinic de Psihiatrie și Neurologie Brașov numărul total de posturi aprobate este de 830,5 din care 679 sunt posturi ocupate și 151,5 posturi vacante după cum urmează:

Nr. crt.	Categoria de personal	Număr posturi la data de 31.08.2023, din care :		
		normate și aprobate în statul de funcții	ocupate	vacante
1	Medici	74,5	64	10,5



2	Medici rezidenți	40	40	-
3	Farmacисти	6	6	-
4	Alt personal medical superior	32	26	6
5	Personal medical mediu	280	235	45
6	Personal sanitar auxiliar	297	230	67
7	TESA	62	46	16
8	Muncitori	39	32	7
	TOTAL	830,5	679	151,5

Tabel 1- Situația resurselor umane la 31.08.2023

Sursa datelor: Serviciul RUNOS – SCPN Brașov

Cel mai mare deficit se înregistrează în rândul personalului sanitar auxiliar (22,5% posturi vacante) și personalului medical mediu (16 % posturi vacante) . Deficitul de personal este mai mare în cazul secțiilor exterioare de psihiatrie Zărnești (28% posturi vacante de medici și 23,5% posturi vacante personal mediu sanitar) și Vulcan (28% posturi vacante de medici și 28% posturi vacante de personal auxiliar sanitar).

Urmărind dinamica indicatorilor de management ai resurselor umane pe perioada 2018-2019, comparativ cu anul 2022 se constată că aceștia au crescut în perioada post-COVID19, rămânând de soluționat problema distribuirii echitabile a personalului medical mediu și sanitar auxiliar între secțiile spitalului astfel încât asigurarea permanenței activității pe secțiile exterioare să nu fie afectată.

Denumire indicator	An2018	An2019	An2022
Proporția medicilor din totalul personalului	7,71	7,10	10,54
Proporția personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului	51,28	50,25	52,56
Proporția personalului medical cu studii superioare din total personal medical	35,11	35,02	43,66

Tabel 2- Indicatori de management ai resurselor umane

Sursa datelor: Serviciul RUNOS- SCPN Brașov

I.4 Activitatea spitalului

Spitalul asigură spitalizare de tip continuă, spitalizare de zi, servicii medicale ambulatorii de specialitate precum și servicii paraclinice.

Serviciile de spitalizare continuă sunt decontate în sistem DRG pentru secțiile de Psihiatrie și Neurologie acuți și în sistem de tarif zi spitalizare pentru secțiile de Psihiatrie cronici și recuperare.

Începând cu anul 2021 spitalul oferă servicii paraclinice în laboratorul de radiologie și imagistică, de tipul investigațiilor RMN , în contract cu Casa de Asigurări de Sănătate.

Evoluția principalilor indicatori de utilizare ai serviciilor și de calitate în perioada 2018-2019 comparativ cu anul 2022, respectiv perioada pre și post pandemie COVID 19 este următoarea:

Denumire indicator	Realizat 2018	Realizat 2019	Realizat 2022
Numărul de paturi contractate	605	605	489
Numărul total de externări	6596	6401	3665
Durata medie de spitalizare secției acuți	11,58	11,85	12,01
Durata medie de spitalizare secției cronici	92,74	117,27	148,19
Rata de ocupare a paturilor secției acuți	75,14 %	75,32 %	69,2 %
Rata de ocupare a paturilor secției cronici	92,71 %	79,73 %	88,52 %
Indicele de ocupare a paturilor secției acuți	263,48	253,76	159,99
Indicele de ocupare a paturilor secției cronici	338,40	291	323,10
Indicele de case-mix	1,3430	1,3595	1,2456
Proporția urgențelor din totalul internărilor pe secțiile de acuți	71,71 %	65,10 %	82,40 %
Rata mortalității	2,67 %	1,86 %	1,17 %
Rata infecțiilor nosocomiale	0,04 %	0,26 %	8,49 %

*Tabel 3 – Indicatori de utilizare și calitate
Sursa datelor Birou Statistică –SCPN Brașov*

Anul 2022 a fost puternic impactat de scăderea cu 23% a numărului de paturi generată de eliberarea clădirii de pe str. Mihai Eminescu în care funcționau secțiile de Psihiatrie. În plus, în perioada de 2 ani de pandemie COVID 19, comportamentul populației și a pacienților cu privire la serviciile de îngrijire medicală s-a modificat astfel că spitalul s-a confruntat cu o scădere a adresabilității în ceea ce privește spitalizările continue. Astfel, s-a ajuns ca indicatorii de utilizare a serviciilor să atingă valori scăzute, ce impun măsuri urgente de adaptare a structurii organizatorice a spitalului astfel încât aceasta să răspundă cererii de îngrijiri medicale.

I.5 Situația dotării

Spitalul este dotat cu aparatură de înaltă performanță pentru diagnostic după cum urmează:

- Echipament de rezonanță magnetică
- Computer tomograf
- Aparat Rx de grafie și scopie digital
- Aparate de ultrasonografie și doppler
- Sistem video EEG digital
- Aparat pentru electromiografie

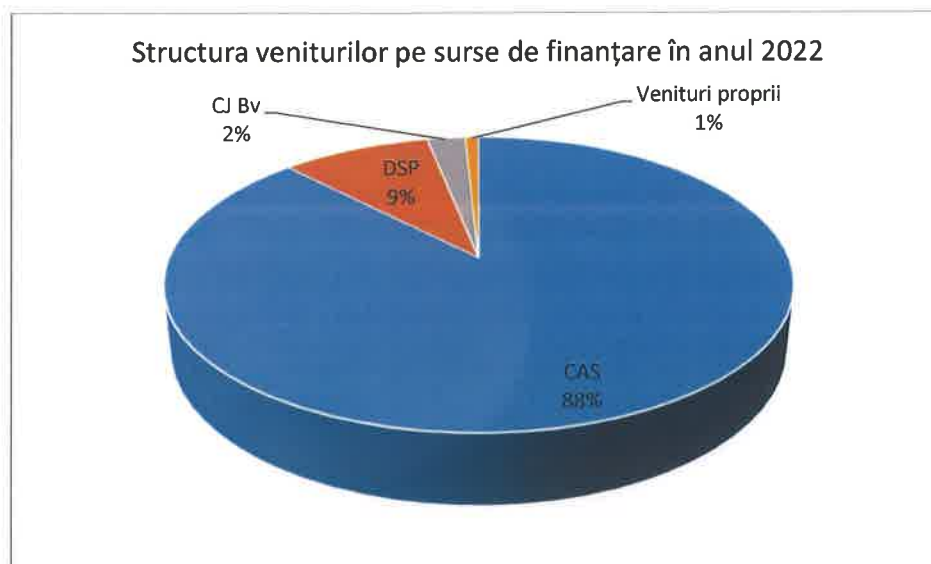
În ultimii ani s-au realizat investiții importante, finanțate din fonduri europene nerambursabile pentru dotarea ambulatoriului bazei de recuperare și a laboratorului de analize medicale, astfel că în prezent, baza de recuperare dispune printre altele de :

- Sistem de recuperare neuromotorie pentru stimulare multisenzorială
- Sistem robotizat mobil pentru recuperarea mersului
- Echipament de testare cognitivă neuro-psihiatrică
- Ecograf musculoscheletal



I.6 Situația financiară a spitalului

Spitalul Clinic de Psihiatrie și Neurologie Brașov este o instituție publică finanțată integral din venituri proprii ce funcționează pe principiul autonomiei, veniturile proprii provin din sumele încasate pentru serviciile medicale prestate pe bază de contracte cu Casa de Asigurări de Sănătate precum și din alte surse.



Grafic 1- Structura veniturilor pe surse de finanțare

Spitalul este clasificat în funcție de competență în categoria II M – spital de monospecialitate cu nivel de competență înalt, având un tarif pe caz ponderat finanțat de 1767 lei.

Evoluția veniturilor realizate în perioada 2018-2019 comparativ cu anul 2022 este următoarea:

Sursa de finanțare	Tip venit	An 2018	An 2019	An 2022
Casa de Asigurări de Sănătate	Furnizare servicii medicale	27.816.018,67	27.396.320,23	27.239.617,02
	Programe naționale de sănătate			1.899.734,00
	Alocație hrană			1.781.772,00
	Subvenții salarii	28.470.792,14	31.978.340,00	41.321.309,06
Direcția de Sănătate Publică	Venituri pentru asigurarea cheltuielilor cu rezidenții și CSM	5.169.816,56	6.054.829,96	7.515.032,81
Consiliul Județean Brașov	Subvenții cheltuieli curente	346.793,16	1.170.304,17	1.448.654,85
	Subvenții investiții	1.140.090,95	3.927.163,55	478.861,73
Ministerul Sănătății	Subvenții investiții		2.878.000,00	
SCPN	Venituri proprii	959.599,42	778.738,43	668.873,30
TOTAL		63.903.110,90	74.183.696,34	82.353.854,77

Tabel 4 – Evoluția veniturilor realizate
Sursa datelor: Serviciul financiar-contabil SCPN

Creșterea de la an la an a veniturilor realizate este datorată în principal majorărilor salariale pentru care finanțarea este asigurată prin subvenții de la Casa de Asigurări de Sănătate. Un aspect important îl reprezintă faptul ca veniturile din contractul cu CAS pentru furnizarea serviciilor medicale au rămas la același nivel în anul 2022 cu cel din anul 2018, în condițiile în care în primele 6 luni ale anului 2022 Casa de Asigurări de Sănătate a decontat serviciile medicale la nivelul cheltuielilor efective realizate de către spital indiferent de numărul de paturi contractate. Astfel , începând cu luna iulie a anului 2022, urmare a închiderii temporare a unui număr semnificativ de paturi prin eliberarea locației de pe str. Mihai Eminescu, veniturile în contract cu Casa de Asigurări de Sănătate pentru furnizarea de servicii medicale au scăzut cu 21%, având ca efect imediat imposibilitatea furnizării în bune condiții a serviciilor medicale și dificultăți în îndeplinirea obligațiilor de plată către furnizorii de bunuri și servicii.

Totodată, cheltuielile au crescut având în vedere pe de o parte perioada pandemiei COVID 19 în care consumurile de medicamente, materiale sanitare, materiale de curățenie, reactivi și dezinfectanți au fost mult mai ridicate și pe de altă parte exploatarea echipamentelor de înaltă performanță cu care spitalul a fost dotat care a generat costuri suplimentare cu materiale consumabile specifice.

Evoluția cheltuielilor spitalului în perioada 2018-2019 comparativ cu anul 2022 se prezintă după cum urmează:

Categoriile de cheltuieli	An 2018	An 2019	An 2022
I. Cheltuieli de personal	52.847.606,00	56.909.983,00	67.389.747,00
II. Cheltuieli cu bunuri si servicii din care:	12.262.915,14	12.746.998,40	15.974.296,75
II.1 Medicamente	1.853.632,82	1.518.696,65	3.889.692,90
II.2 Materiale sanitare	264.016,23	429.122,37	750.178,58
II.3 Reactivi	127.119,85	141.417,68	831.930,04
II.4 Dezinfectanti	178.767,28	238.100,22	194.495,26
II.5 Hrana	2.278.133,00	2.219.922,00	2.993.791,23
III. Cheltuieli de capital	1.559.783,00	7.140.042,34	478.861,73
TOTAL	66.670.304,14	76.797.023,74	83.842.905,48

*Tabel 5 – Evoluția cheltuielilor spitalului
Sursa datelor: Serviciul Financiar-Contabil SCPN Brașov*

Cheltuiala cu medicamentele are ponderea cea mai ridicată (24%) din totalul cheltuielilor cu bunuri și servicii și înregistrează o creștere semnificativă în anul 2022 față de anul 2019 urmare a includerii spitalului în Programul Național de Tratament al Bolilor Neurologice – subprogramul de tratament al Sclerozei Multiple. Creșteri de cheltuieli față de anul 2019 s-au înregistrat și pentru categoriile materiale sanitare, reactivi și dezinfectanți dar și pentru hrana pacienților urmare a modificării nivelului alocației de hrană începând cu luna iunie 2022.

Totuși creșterea cheltuielilor nu a fost susținută prin creșterea veniturilor și a serviciilor realizate în contractul cu Casa de Asigurări de Sănătate, numărul anual de externări înregistrând o scădere de 43 % în anul 2022 față de anul 2019. În acest context, începând cu trimestrul al III lea al anului 2022, spitalul a început să înregistreze plăți restante față de furnizorii de bunuri și servicii și mai apoi arierate.



CAPITOLUL II- ANALIZA S.W.O.T. A SPITALULUI

MEDIUL INTERN	
<p>PUNCTE TARI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal medical bine pregătit, specializat și competent • Aparatura existenta noua pentru investigatii si proceduri de inalta performanta • Acreditare ANMCS-ciclul II • Derularea de Programe Naționale de Sănătate atât pentru pacienții cu patologie psihiatrică cât și neurologică • Existența secțiilor clinice care constituie baze de învățământ și cercetare • Laborator de radiologie și imagistica certificat ISO 9001 	<p>PUNCTE SLABE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lipsa acută a spațiilor pentru desfășurarea activității conform structurii aprobate • Structura pavilionară cu distanțe mari între clădiri • Vechimea clădirilor care necesită investiții importante pentru asigurarea circuitelor funcționale • Asigurarea deficitară a utilităților în pavilionul Colonia 1 Mai- Vulcan • Problemele patrimoniale ale unor spații • Personal tehnic-economic-administrativ slab pregătit • Infrastructura IT veche • Posibilități limitate de motivare a personalului
<p>OPORTUNITĂȚI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programe guvernamentale si europene care permit atragerea de fonduri și finanțări pentru investiții • Includerea spitalului în strategia de dezvoltare durabilă a Județului Brașov • Parteneriatele cu Consiliul Județean Brașov și cu Facultatea de Medicină a Universității Transilvania • Masterplanul Regional de Servicii de Sănătate al Regiunii Centru prin care se încurajeaza dezvoltarea serviciilor de spitalizare de zi și ambulatorii. • Absența în mediul privat a serviciilor medicale de urgență în specialitatea psihiatrie 	<p>AMENINȚĂRI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scăderea adresabilității secțiilor cu spitalizare continua, în principal al celor de neurologie • Modificările legislative cu impact asupra salarizării și normării posturilor în sistemul bugetar • Existența concurenței furnizorilor de servicii de sănătate în domeniul neurologiei • Scăderea nivelului de trai al populației care conduce la posibilități reduse de utilizare a serviciilor cu plată • Creșterea numărului de pacienți neasigurați • Migrarea pesonalului medical către mediul privat • Procedura anevoioasă de ocupare a posturilor vacante
MEDIUL EXTERN	

III. CAPITOLUL III – IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

Din analiza anterioară a punctelor slabe din mediul intern precum și a amenințărilor mediului extern am identificat următoarele probleme critice de a căror soluționare este condiționată dezvoltarea și creșterea calității actului medical la nivelul spitalului precum și satisfacerea nevoilor pacienților :

- Spitalul Clinic de Psihiatrie și Neurologie Brașov funcționează după cum am arătat anterior în 5 clădiri (pavilioane) situate la distanțe de până la 20 km între ele. Majoritatea pavilioanelor sunt vechi, unele datând de aproximativ 100 de ani. În lipsa unor lucrări de reparații capitale în aceste pavilioane, lipsa spațiilor și a circuitelor funcționale, reprezintă una din principalele probleme ale unității.
- Personalul medical și auxiliar mediu insuficient față de personalul normat precum și migrația continuă a acestei categorii de personal atât în mediul privat cât și în afara țării este o problemă cu impact asupra atât asupra organizării activității cât și asupra calității actului de îngrijire acordat.
- Structura organizatorică nu mai răspunde nevoilor de servicii de sănătate ale populației deservite. În ultimii ani un număr considerabil de paturi au fost închise temporar, lipsa spațiilor nepermițând redeschiderea sau reconfigurarea acestora. La aceasta se adaugă modificarea comportamentului pacienților cu privire la accesul la serviciile de sănătate care a dus la o scădere accentuată a adresabilității și implicit la o finanțare deficitară cu impact direct asupra desfășurării activității.
- Lipsa circuitelor funcționale în laboratorul de analize medicale care face imposibilă acreditarea RENAR a acestuia și atragerea de fonduri pentru servicii paraclinice în ambulatoriul de specialitate. Recompartimentarea laboratorului de analize medicale trebuie să fie o prioritate și în vederea autorizării compartimentului de microbiologie și a punerii în funcțiune a echipamentelor achiziționate pentru acesta.
- Ambulatoriul integrat nu funcționează în condiții de eficacitate, cabinetele având condiții improprii desfășurării activității. Lipsa spațiilor nu a permis funcționarea ambulatoriului de specialitate recuperare în condițiile în care baza de tratament a fost dotată cu echipamente de ultimă generație. Deasemenea managementul pacienților este defectuos, astfel că gestionarea programărilor și eliberarea rezultatelor este anevoioasă și generează nemulțumiri în rândul acestora.
- Infrastructura IT depășită fizic și moral precum și posibilitățile limitate de extindere a utilizării sistemului software integrat la nivelul spitalului
- Imposibilitatea asigurării în bune condiții a unor utilități (apă curentă, agent termic) la nivelul secției exterioare Psihiatrie Cronici Vulcan

CAPITOLUL IV – IDENTIFICAREA UNOR PROBLEME PRIORITARE CU MOTIVAREA ALEGERII FĂCUTE

Pentru prioritizarea problemelor identificate am ales 4 criterii de evaluare a acestora:

- Impactul asupra adresabilității spitalului
- Impactul asupra creșterii veniturilor spitalului
- Impactul asupra creșterii calității actului de îngrijire
- Nivelul costurilor implicate pentru soluționarea problemei

Pentru fiecare criteriu, am considerat un punctaj între 1 și 7 , unde 1 punct reprezintă impactul cel mai mic și 7 puncte reprezintă impactul cel mai mare. Centralizarea problemelor identificate și punctajele obținute în funcție de criteriile de evaluare alese este prezentată cu ajutorul matricii de prioritizare de mai jos:

Problema	Criterii				TOTAL
	Adresabilitate	Importanta pentru spital (venituri suplimentare)	Importanta pentru pacienti (cresterea calitatii ingrijirii)	Costuri implicate	
Lipsa spațiilor și a circuitelor funcționale la nivelul întregii structuri a spitalului	5	6	7	7	25
Personalul medical mediu insuficient	2	2	4	3	11
Neadaptarea structurii organizatorice la condițiile actuale	7	7	3	2	19
Neacreditarea RENAR a laboratorului de analize medicale	4	4	2	4	14
Organizarea deficitară a activității în ambulatoriul integrat	6	5	5	1	17
Infrastructura IT depășită fizic și moral	1	1	1	5	8
Imposibilitatea asigurării în bune condiții a unor utilități în secția exterioară Psihiatrie Cronici Vulcan	3	3	6	6	18

Tabel 6 –Matricea de prioritizare a problemelor

Din analiza efectuată a rezultat faptul că problemele prioritare de soluționat sunt:

- Lipsa spațiilor și a circuitelor funcționale la nivelul întregii structuri a spitalului
- Neadaptarea structurii organizatorice la condițiile actuale

Justificarea alegerii

Spitalul Clinic de Psihiatrie și Neurologie Brașov funcționează cu o structură aprobată de 605 paturi spitalizare continua, 10 paturi spitalizare de zi precum și ambulatorii în specialitățile psihiatrie, neurologie și recuperare neuro-psiho-motorie. Încă de la data aprobării acestei structuri nu au fost îndeplinite în totalitate condițiile necesare obținerii autorizației sanitare de funcționare fapt ce a necesitat asumarea de către conducere a unor planuri de conformare pentru remedierea tuturor neconformităților existente. Perioada pandemiei Covid 19 (între anii 2020 și 2022) a adus multiple provocări și priorități conducerii spitalului legate de gestionarea acesteia, astfel că termenele pentru îndeplinirea obligațiilor asumate prin planurile de conformare au fost prorogate. În plus, în anul 2022 datorită stării de degradare avansată a unui imobil a fost necesară relocarea din acesta a secțiilor de psihiatrie în pavilionul central cu consecința directă închiderea temporară a 136 de paturi. La această scădere a numărului de paturi s-a adăugat o prăbușire a adresabilității ca urmare a restricțiilor din perioada COVID 19, astfel că în ultimul trimestru al anului 2022 spitalul a ajuns în situația critică de a nu mai realiza servicii medicale care să poată sustine desfășurarea activității.

Potrivit datelor prezentate în “Masterplanul regional de servicii de sănătate- Regiunea Centru”, ediția Mai 2023: mai mult de o treime dintre paturile de spital contractabile la nivelul regiunii, pentru a căror mentenanță se consumă resurse importante (umane și materiale), nu sunt utilizate, nu există cerere/ nevoi de servicii pentru ele. Aceeași analiză scoate în evidență că nu doar rata de ocupare a paturilor este în general scăzută ci și ICM-ul realizat se situează de cele mai multe ori sub media națională. Concluzia este că paturile de spitalizare continuă acuzi trebuie analizate corelat cu analiza cazurilor de spitalizare continuă cronici, spitalizare de zi și nivelul de migrație a pacienților către spitale din alte județe și din perspectiva strategiei de reconfigurare a spitalelor, care prevede diminuarea paturilor de spitalizare continuă acuzi. Totodată se au în vedere în perioada următoare modificări legislative privind sistemul de plăți al serviciilor furnizate în spitalizare de zi, în sensul finanțării acestora la un nivel care să încurajeze spitalele să-și eficientizeze activitatea prin oferirea acestor servicii în locul celor de spitalizare continuă.

Rezultă fără tăgadă faptul că soluționarea celor două probleme alese, trebuie făcută corelat și reprezintă o prioritate pentru a se putea asigura funcționarea în viitor a spitalului . Soluțiile identificate vor permite spitalului să-și optimizeze veniturile obținute din contractul cu Casa de Asigurări de Sănătate, să se poziționeze corect pe piața serviciilor de sănătate din județ și vor crea premisele rezolvării celorlalte probleme critice identificate.

CAPITOLUL V – DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMELE PRIORITARE IDENTIFICATE

a) Scop

Scopul prezentului proiect de management este *conformarea spitalului cu legislația specifică în domeniul autorizării unităților sanitare și îmbunătățirea performanțelor acestuia prin remedierea neconformităților structurale și eficientizarea activității clinice.*

b) Obiective

OBIECTIVUL 1 Dezvoltarea infrastructurii existente pentru a corespunde cerintelor igienico- sanitare de autorizare prin efectuarea de lucrări de reparații, modernizări și reconfigurări

Acest obiectiv se referă la implementarea măsurilor asumate prin planurile de conformare cu privire la organizarea spațială a spitalului. Soluțiile identificate vizează în principal :

- Identificarea și amenajarea de spații de lucru pentru personal
- Asigurarea unei suprafețe corespunzătoare în fiecare salon
- Asigurarea grupurilor sanitare în fiecare salon
- Înființarea unor circuite funcționale optime la nivelul secțiilor cu paturi dar și la cel al secțiilor paraclinice și în ambulatoriile de specialitate.

Întrucât suprafața desfășurată a cladirilor existente este deficitară în raport cu spațiile necesare, realizarea obiectivului pe termen scurt și mediu (până la momentul edificării “*Noului Spital de Psihiatrie Brașov*”) presupune relocarea unor secții în spații identificate cu această destinație.

Având în vedere că lucrările de reparații, modernizări și reconfigurări presupun de cele mai multe ori, predarea amplasamentului către executant, este absolut necesară identificarea unei soluții pentru continuarea activității medicale în toată această perioadă, cu atât mai mult cu cât



închiderea temporară a unui număr suplimentar de paturi este imposibilă în situația actuală a spitalului fără a avea un impact semnificativ asupra veniturilor și a valorii contractului încheiat cu Casa de Asigurări de Sănătate. În aceste condiții realizarea obiectivului vizează în primul rând asigurarea unui spațiu “tampon” pentru relocarea activității pe perioada lucrărilor și în al doilea rând realizarea lucrărilor etapizat pentru fiecare imobil, prioritate având cele pentru care există sursă de finanțare. Astfel, am propus ca prima clădire care să intre în procesul de reabilitare să fie stațiunea din Zărnești unde își desfășoară activitatea o secție de psihiatrie cronici cu spitalizări de lungă durată. Pentru aceasta, există contract de finanțare semnat în cadrul apelului de proiecte PNRR, runda a 2 a –Valul renovării. Cea de a doua clădire propusă pentru a fi reabilitată este cea în care funcționează secția de recuperare neuro-psiho-motorie și baza de recuperare, pentru care se va realiza documentația tehnico-economică premergătoare lucrărilor.

OBIECTIVUL 2 Reconfigurarea structurii organizatorice a spitalului în funcție de nevoia de servicii de sănătate a populației și corelat cu dezvoltarea infrastructurii proprii

În perioada pandemiei COVID 19 , restricțiile referitoare la spitalizările cronice, obligativitatea internării din valorile I și II și mortalitatea ridicată au condus la scăderea gradului de încredere al pacienților în serviciile medicale oferite de spitale. Această modificare a comportamentului pacienților s-a reflectat în perioada imediat următoare pandemiei la nivelul Spitalului Clinic de Psihiatrie și Neurologie Brașov în:

- Scăderea cu 43% a numărului anual de pacienți externți
- Scăderea cu 9% a indicelui de complexitate a cazurilor
- O creștere sensibilă a adresabilității în ambulatoriile de specialitate

Pentru ducerea la îndeplinire a celui de al doilea obiectiv se va avea în vedere :

- Rezolvarea unor cazuri de boli cu nivel mic de complexitate în regim de spitalizare de zi și ambulatoriu – ceea ce presupune printre altele deschiderea ambulatoriului de specialitate recuperare care este în prezent nefuncțional
- Trecerea cazurilor de spitalizare acuti cu ICM mic și DMS prelungit în spitalizare de cronici – ceea ce presupune înființarea unei secții/compartiment de psihiatrie cronici- spitalizări de scurtă și medie durată (dimensionat corepsunzător) și creșterea capacității compartimentului de recuperare neurologică.

OBIECTIVUL 3 Îmbunătățirea indicatorilor de eficiență a activității spitalului pentru maximizarea finanțării obținute din contractele cu Casa de Asigurări de Sănătate

Realizarea acestui obiectiv va permite spitalului asigurarea resurselor financiare necesare desfășurării activității curente. Finanțarea de către Casa de Asigurări de Sănătate a cazurilor de spitalizări acute este influențată de trei variabile : numărul de paturi, durata medie de spitalizare și indicele de case-mix. Dacă în cazul primei variabile nu există posibilități concrete de creștere , ultimele două pot fi influențate pozitiv de la an la an prin monitorizarea periodică, efectuarea de analize prin raportare la spitale similare și adoptarea de măsuri de îmbunătățire.

OBIECTIVUL 4 Îmbunătățirea strategiei în domeniul resurselor umane

În cadrul acestui obiectiv se are în vedere :

- realizarea tuturor demersurilor necesare asigurării personalului necesar pentru îndeplinirea obiectivelor asumate

- pregătirea profesională continuă a acestuia.

c) Activități

Pentru atingerea obiectivelor propuse se vor desfășura următoarele activități

Obiectivul 1 Dezvoltarea infrastructurii existente pentru a corespunde cerințelor igienico- sanitare de autorizare prin efectuarea de lucrări de reparații, modernizări și reconfigurări

Activitatea 1 : Identificarea unui spațiu necesar relocării temporare a secției Psihiatrie Cronici Zărnești

Termen : Trimestrul 2 2024

Responsabil: Manager, Director administrativ

Activitatea 2 : Igienizarea și pregătirea spațiului destinat pentru relocare

Termen: Trimestrul 4 2024

Responsabil: Comitet director, Director administrativ

Activitatea 3: Relocarea secției Psihiatrie Cronici Zărnești în noul spațiu

Termen: Trimestrul 4 2024

Responsabil: Comitet director

Activitatea 4: Derularea lucrărilor de reabilitare în cadrul proiectului de Eficientizare energetică moderată a clădirii secției Psihiatrie Cronici Zărnești

Termen: Trimestrul 4 2026

Responsabil: Comitet director

Activitatea 5: Recepția lucrărilor de reabilitare a secției Psihiatrie Cronici Zărnești și relocarea acesteia în spațiul renovat

Termen: Trimestrul 1 2027

Responsabil: Comitet director, Director administrativ

Activitatea 6: Pregătirea documentației tehnico-economice pentru lucrări de consolidare și reabilitare a clădirii bazei de recuperare

Termen: Trimestrul 2 2024

Responsabil: Manager, Director administrativ, Director financiar-contabil

Activitatea 7: Obținerea finanțării pentru lucrările de reabilitarea clădirii bazei de recuperare

Termen: Trimestrul 4 2024

Responsabil: Manager

Activitatea 8: Realizarea procedurii de achiziție a lucrărilor de consolidare și reabilitare a bazei de recuperare

Termen : Trimestrul 1 2025

Responsabil: Manager , Director administrativ, Director financiar contabil

Activitatea 9: Derularea lucrărilor de reabilitare la cladirea bazei de recuperare
Termen: Trimestrul II 2026
Responsabil: Comitet director

Activitatea 10: Recepția lucrărilor de consolidare și reabilitare a bazei de recuperare
Termen: Trimestrul III 2026
Responsabil: Manager, Director administrativ

Obiectivul 2 Reconfigurarea structurii organizatorice a spitalului în funcție de nevoia de servicii de sănătate a populației și corelat cu dezvoltarea infrastructurii proprii

Activitatea 1: Analiza indicatorilor de eficiență a managementului și a dinamicii acestora în anii 2019,2022-2023
Termen: Trimestrul I 2024
Responsabil: Comitet director

Activitatea 2 : Formularea propunerilor de reorganizare a secțiilor și modificare a structurii organizatorice și analiza acestora în Consiliul Medical
Termen :Trimestrul II 2024
Responsabil: Comitet director, Consiliul Medical

Activitatea 3: Întocmirea memoriului tehnic în vederea obținerii asistenței de specialitate din partea DSP Brașov
Termen : Trimestrul II 2024
Responsabil: Manager, Medic coordonator CPIAAM

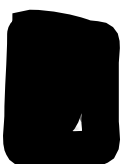
Activitatea 4 : Supunerea avizării noii structuri organizatorice de către Ministerul Sănătății și aprobării acesteia de către Consiliul Județean
Termen : Trimestrul III 2024
Responsabil: Manager

Activitatea 5 : Obținerea autorizației sanitare de funcționare pe noua structură organizatorică propusă și implementarea acesteia.
Termen :Trimestrul IV 2024
Responsabil: Manager, Medic coordonator CPIAAM

Obiectivul 3 Îmbunătățirea indicatorilor de eficiență a activității spitalului pentru maximizarea finanțării obținute din contractele cu Casa de Asigurări de Sănătate

Activitatea 1 : Analiza în Consiliul Medical a indicatorilor de utilizare a serviciilor și a ICM
Termen : Trimestrul I 2024
Responsabil – Dierctor Medical

Activitatea 2 : Stabilirea de valori țintă a indicatorilor de eficiență a activității pentru fiecare secție
Termen: Trimestrul II 2024



Responsabil : Director Medical

Activitatea 3 : Monitorizarea indicatorilor realizați la nivelul fiecărei secții

Termen : Trimestrul IV 2024, apoi trimestrial

Responsabil: Director Medical

Activitatea 4 : Disimularea rezultatelor și prezentarea concluziilor cu privire la nivelul finațării în contractul cu CJAS

Termen : Trimestrul IV 2024, apoi anual în ultimul trimestru al fiecărui an

Responsabil : Director medical

Obiectivul 4 Îmbunătățirea strategiei în domeniul resurselor umane

Activitatea 1: Analiza organigramei spitalului și adaptarea acesteia la modificările structurii organizatorice

Termen : Trimestrul II 2024

Responsabil: Comitet director, Sef serviciu RUNOS

Activitatea 2: Analiza posturilor ocupate și a celor vacante, verificarea modului de stabilire a numărului de personal conform statului de funcții pentru fiecare secție sau compartiment din structura spitalului

Termen : Trimestrul II 2024

Responsabil : Manager, Sef Serviciu RUNOS

Activitatea 3: Demararea procedurilor de scoatere la concurs a posturilor vacante pentru a acoperi deficitul de personal al fiecărei secții sau compartiment

Termen : Trimestrul III 2024

Responsabil : Manager, Sef Serviciu RUNOS

Activitatea 4 : Definirea planului de formare profesională a personalului care să permită participarea acestora la cursuri de supraspecializare

Termen – Trimestrul IV 2024

Responsabil – Comitet director, Sef Serviciu RUNOS

Activitatea 5 : Elaborarea criteriilor de evaluare a performanțelor personalului medical

Termen : Trimestrul I 2025

Responsabil : Comitet director

Încadrare în timp - Grafic Gantt:

Resurse necesare

Resursele necesare implementării planului de management sunt împărțite în 3 categorii:

- resursele umane
- resursele materiale
- resursele financiare

Resursele umane sunt reprezentate de personalul angajat al spitalului, atât personal medical ce lucrează pe secții și compartimente, cât și personalul nemedical TESA, în total 679 angajați din care 601 personal medical și 78 personal nemedical.

Resursele materiale sunt reprezentate de totalitatea dotărilor existente în Spitalul Clinic de Psihiatrie și Neurologie Brașov precum și de stocurile de medicamente, materiale sanitare, reactivi, etc. existente la un moment dat. Pentru îndeplinirea obiectivelor propuse se va avea în vedere aprovizionarea constantă și suficientă cu bunuri și servicii astfel încât actul medical să se desfășoare în cele mai bune condiții.

Resursele financiare sunt de o importanță deosebită și se referă la sumele anuale de bani pe care spitalul le poate folosi pentru realizarea obiectivelor și atingerea scopului propus prin prezentul proiect.

S-a avut în vedere o valoare estimată anuală a contractului cu Casa de Asigurări de Sănătate pentru furnizarea serviciilor medicale de 29.000.000 lei pentru finanțarea activității curente .

Pentru lucrările de investiții, resursele financiare pentru Proiectul de Reabilitare Energetică Moderată a secției exterioare Psihiatrie Cronici Zărnești sunt în valoare de 5.273.617 lei și vor fi asigurate conform contractului de finanțare încheiat în cadrul Planului Național de Redresare și Reziliență. La acestea se adaugă cheltuielile neeligibile în cadrul proiectului, ce vor fi asigurate de către Consiliul Județean.

Pentru lucrările de reabilitare a clădirii bazei de recuperare s-a estimat o valoare de 250.000 lei pentru întocmirea studiului de fezabilitate pentru care se are în vedere obținerea finanțării prin subvenție de la Consiliul Județean Brașov. În urma stabilirii indicatorilor tehnico-economici ai investiției se are în vedere obținerea finanțării lucrărilor prin Compania Națională de Investiții.

Întocmirea bugetelor pe anii 2024-2027 se va realiza în condiții de echilibru între venituri și cheltuieli, fără ca acestea să fie supradimensionate și ținând cont de obiectivele propuse a fi realizate.

Responsabilități

Principalele responsabilități cu privire la activitățile propuse se regăsesc în graficele gantt pentru fiecare obiectiv în parte prezentat anterior.

Pe lângă acestea pentru atingerea obiectivelor proiectului, definim următoarele activități cu caracter permanent și persoanele responsabile cu ducerea lor la îndeplinire:

- Comitetul director are ca activități cu caracter permanent organizarea periodică de ședințe de lucru cu stabilirea clară a priorităților și luarea promptă a deciziilor.
- Directorul medical și medicii șefi de secție au ca activități permanente organizarea ședințelor de lucru ale Consiliului Medical .
- Directorul financiar-contabil va asigura elaborarea lunară a situației cu cheltuielile spitalului pe surse de finanțare și a tuturor datoriilor pe categorii și termene de scadență pentru menținerea sub control a echilibrului financiar. Deasemenea va întocmi rapoarte de activitate trimestriale privind îndeplinirea indicatorilor de performanță ai activității financiar- contabile și modul de realizare a contractelor de finanțare.

- Șeful serviciului RUNOS are ca responsabilități permanente: actualizarea fișelor de post, actualizarea Regulamentului de funcționare al spitalului. Deasemenea va asigura elaborarea planului de formare profesională.

- Directorul administrativ răspunde de supravegherea lucrărilor de reabilitare, va contribui la realizarea caietelor de sarcini pentru achiziția lucrărilor, va lua măsuri pentru aprovizionarea ritmică a structurilor din subordine și va coordona buna funcționare a activităților gospodărești.

d) Rezultate așteptate

Rezultate pe termen scurt

- creșterea nivelului de finanțare a spitalului
- creșterea satisfacției personalului și evitarea migrărilor,
- responsabilizarea personalului,
- creșterea satisfacției pacientului pentru serviciile medicale oferite

Rezultate pe termen mediu și lung

- dezvoltarea infrastructurii (3 din 5 clădiri vor îndeplini standardele igienico-sanitare și de securitate la incendiu)

- creșterea prestigiului și implicit creșterea adresabilității pacienților.

Monitorizarea realizării tuturor obiectivelor precum și a stadiului de ducere la îndeplinire a activităților aferente fiecărui obiectiv se vor realiza lunar prin analize în Comitetul Director, în care se vor verifica responsabilitățile asumate.

e)Indicatori- evaluare-monitorizare

Pentru monitorizarea proiectului de management popun evaluarea următorului set de indicatori:

Nr.crt	Denumire indicator	Valoare propusă		
		2024	2025	2026
1	DMS secții acuți	11.5	11.2	11
2	DMS secții cronici	140	140	140
3	Rop secții acuți	80%	82%	85%
4	Rop secții cronici	90%	90%	90%
5	ICM	1.4	1.45	1.5
6	Rata infecțiilor nosocomiale	7%	7%	7%
7	Proportia medicilor din totalul personalului	10,5%	11%	11%
8	Proportia personalului medical din totalul personalului angajat	52%	54%	55%
9	Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului	70%	70%	70%
10	Costul mediu pe zi de spitalizare	550	600	700
11	Execuția bugetară față de bugetul aprobat	90%	92%	94%

Tabel 7 – Indicatori de evaluare propuși

f) Cunoașterea legislației relevante

Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare – Titlul II: Programele naționale de sănătate, Titlul VII: Spitalele

Legea nr.273/2006 privind finanțele publice locale cu modificările și completările ulterioare;

Legea nr. 46/2003 – privind drepturile pacientului, cu modificările ulterioare;

Legea nr.53/2003 – Codul Muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

Legea nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, cu modificările și completările ulterioare;

Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice, cu modificările și completările ulterioare;

Hotărârea Guvernului nr. 521/2023 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale, în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate.

Ordinul nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;

Ordin MS nr. 921/2006 pentru stabilirea atribuțiilor comitetului director din cadrul spitalului public;

ORDIN MS/CNAS nr. 1857/441/2023 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Hotărârii Guvernului nr.521/2023 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate

Ordin nr. 1792/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, ordonanțarea și plata cheltuielilor instituțiilor publice precum și organizarea , evidența și raportarea angajamentelor bugetare și legale

Ordin nr. 1101/2016-privind aprobarea Normelor de supraveghere, prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale în unitățile sanitare

Ordinul nr. 446/2017 privind aprobarea , standardelor și metodologiei de evaluare și acreditare a spitalelor

Ordinul nr. 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare cu modificările și completările ulterioare

Lucrare de specialitate ”**Managementul Spitalului**” (Editura Public H Press, București, 2006)