

PLAN STRATEGIC DE MANAGEMENT

2024 - 2027

UNITATE DE IMPLEMENTARE:

**SPITALUL MUNICIPAL DR. AUREL TULBURE  
FĂGĂRAȘ**

AUTOR: DR. PANDREA VIORICA MIHAELA

## CUPRINS

<b>A. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE</b>	
1. Scurt istoric	3
2. Structura Organizatorică	4
3. Resurse Umane	5
4. Activitatea spitalului reflectată în indicatorii de management	6
5. Situația dotării spitalului	10
6. Situația financiară	10
<b>B. ANALIZA SWOT</b>	11
<b>C. IDENTIFICAREA PRINCIPALELOR PROBLEME</b>	12
1. SITUAȚIA ACTUALĂ A CLASIFICĂRII SPITALULUI - GRAD IV	12
2. SITUAȚIA ACTUALĂ A COMPARTIMENTULUI DE ORTOPEDIE	13
3. SITUAȚIA ACTUALĂ A LABORATORULUI	14
4. SITUAȚIA ACTUALĂ A AMBULATORIULUI	14
<b>D. DEZVOLTAREA PLANULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMELE PRIORITARE IDENTIFICATE</b>	14
1. TRANSFORMAREA COMPARTIMENTULUI DE ORTOPEDIE	14
2. ACREDITAREA LABORATORULUI	15
3. FINALIZAREA MODERNIZĂRII AMBULATORIULUI	16
4. MODERNIZAREA SALILOR DE OPERAȚII (inclusiv ATI și blocul operator)	17
5. DESCHIDEREA COMPARTIMENTULUI DE UROLOGIE	17
6. INVESTIGAȚII IMAGISTICE ÎN CONTRACT CU CJAS BV - (CT, mamografie)	18
<b>E. Rezultate așteptate la nivelul Spitalului Municipal Făgăraș</b>	19
<b>F. Monitorizare - indicatori</b>	19
<b>G. Evaluare – indicatori</b>	20
<b>H. BIBLIOGRAFIE</b>	20

## A. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE

### 1. Scurt istoric

Unitatea sanitară, denumită Spitalul Municipal Dr. Aurel Tulbure Făgăraș, este un spital general cu 273 paturi, cu clasificare în grad IV, din județul Brașov și acordă asistență medicală de specialitate pentru populația municipiului Făgăraș, populația din zonele învecinate dar și din județul Sibiu.

În interiorul județului Brașov există 3 zone și anume: zona Făgăraș, zona Rupea și zona Brașov, cu diferite niveluri de dezvoltare: economic, social, cultural și de infrastructură.

Zona Făgăraș este situată în partea nord-vestică a județului Brașov, iar toate localitățile rurale, împreună cu municipiul Făgăraș și orașul Victoria ocupă aproximativ 34% din suprafața Județului Brașov.

Sarcina prioritară a Spitalului o reprezintă asigurarea asistenței medicale de specialitate, având servicii de ambulatoriu, spitalizare continuă (acuți și cronici) și spitalizare de zi. Spitalul asigură servicii medicale de specialitate și are în structura sa secții distincte pentru tratamentul și îngrijirea bolnavilor cu afecțiuni clinice, cronice sau acute. Spitalul, prin intermediul secțiilor, poate asigura servicii în regim de spitalizare continuă și spitalizare de zi.

Spitalul asigură condiții de investigații medicale, tratament, cazare, igienă, alimentație și de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale. Totodată, spitalul răspunde, în condițiile legii, pentru calitatea actului medical, pentru respectarea condițiilor de cazare, igienă, alimentație și de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale, precum și pentru acoperirea prejudiciilor cauzate pacienților. Prin legislație, Spitalul are obligația de a acorda primul ajutor și asistență medicală de urgență oricărei persoane care se prezintă la spital, dacă starea sănătății persoanei este critică. Spitalul este în permanență pregătit pentru asigurarea asistenței medicale în caz de război, dezastre, atacuri teroriste, conflicte sociale și alte situații de criză și este obligat să participe cu toate resursele la înlăturarea efectelor.

Spitalul Municipal Dr. Aurel Tulbure Făgăraș, unitate sanitară situată pe DN 1, cu sediul în strada Ghiocilor nr.1, în municipiul Făgăraș, la o distanță de aproximativ 80 km de Spitalul Clinic Județean de Urgență Brașov, și 75 km de Spitalul Clinic Județean de Urgență Sibiu, furnizează servicii medicale de urgență, spitalizare continuă, spitalizare de zi, servicii medicale ambulatorii de specialitate, servicii medicale de recuperare, medicină fizică și balneologie și servicii paraclinice populației municipiului de 30.714 locuitori (conform ultimelor date statistice din 2011, iar dacă s-ar ține cont de rata de scădere a populației din perioada 2002-2011, atunci estimăm o populație de aproximativ 26.116 locuitori în prezent, pentru Făgăraș). Deservește și populației din zona adiacentă reprezentând aproximativ 20.000 de locuitori. De asemenea spitalul pune la dispoziție, serviciile sale și populației din mediu rural arondată municipiului Făgăraș.

Din punct de vedere geografic, orașul Făgăraș este situat în zona numită Tara Făgărașului, una dintre cele mai vechi și importante zone geografice și etno-culturale din România.

## 2. Structura Organizatorică

Structură organizatorică a spitalului este aprobată prin Ordin MS nr.648/01.06.2010, fiind următoarea:

Tabel.1.

<b>Secții / compartimente cu paturi :</b>	<b>Nr. Paturi</b>
-Secția medicină internă (40 paturi) din care :	<b>40</b>
• comp.diabet zaharat, nutriție și boli metabolice ( 5 paturi)	5
-Comp. recuperare, medicină fizică și balneologie(20 paturi)	<b>20</b>
-Secția chirurgie generală (48 pături) , din care :	<b>48</b>
• comp.ortopedie și traumatologie (8 paturi)	8
-Secția pediatrie (25 paturi)	<b>25</b>
-Secția obstetrică – ginecologie (45 paturi), din care :	<b>45</b>
• comp. neonatologie (15 paturi)	15
-Comp. boli infecțioase (20 paturi)	<b>20</b>
-Comp. dermatovenerologie (5 paturi)	<b>5</b>
-Secția ATI (15 paturi)	<b>15</b>
-Secția neurologie (35 paturi)	<b>35</b>
-Comp. cardiologie ( 20 paturi) , din care :	<b>20</b>
• comp. terapie intensiva coronarieni (5 paturi)	5
-Centrul de hemodializă 21 aparate	
-Compartiment de Primire Urgente (CPU)	
<b>TOTAL 273 paturi</b>	<b>273</b>

- Spitalizare de zi (32 paturi)
- Farmacie
- Sală de nașteri
- Bloc operator
- Cabinet planificare familială
- Cabinet medicina muncii
- Laborator analize medicale
- Laborator radiologie și imagistică medicală
- Compartiment endoscopie digestivă
- Compartiment explorări funcționale
- Serviciul de anatomie patologică :
  - comp. histopatologie
  - comp. citologie
  - prosectură
- Compartiment de prevenire a infecțiilor asociate asistentei medicale
- Centru de Sănătate Mintală (CSM)
  - staționar de zi (10 locuri)
- Dispensar TBC

Ambulatoriul integrat cu cabinete în specialitățile: medicină internă; cardiologie, chirurgie generală, urologie, ortopedie, pediatrie, obstetrică–ginecologie, neurologie, recuperare, medicină

fizică și balneologie, cabinet diabet zaharat, nutriție și boli metabolice, ortopedie pediatrică, nefrologie, dermatovenerologie.

### Aparat administrativ/funcțional.

#### 3. Resurse Umane

Pentru desfășurarea diverselor activități medicale spitalul are la dispoziție următorul număr de posturi ocupate:

Tabel.2.

Categorii	Nr. posturi ocupate	Nr. posturi ocupate	Nr. posturi ocupate
<b>Finantare pe baza de contracte pentru unitatile sanitare preluate de autoritatea administratiei publice locale</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Personal din Dispensare TBC, LSM/centre de sanatate mintala, stationar de zi psihiatrie	14	13	12
Medici și farmacisti rezidenți an I			
Medici și farmacisti rezidenți an II			
Medici și farmacisti rezidenți an III	2		
Medici și farmacisti rezidenți an IV-V	6	2	1
<b>Finanțare din fondul de asigurări sociale de sănătate</b>			
Medici	55	56,5	53,5
Farmacisti	2	2	2
Alt personal sanitar superior	5	4	5
Personal sanitar mediu	221	227	231
Statisticieni și registratori medicali	10	10	9
Personal auxiliar sanitar	120	116	117
Personal TESA (inclusiv comitet director)	26	25	24
Muncitori	43	44	46
Paza, curier, secretar-dactilograf	1	1	
Personal din bucătării			
Persoane din afara unitatii care efectuează gărzi plătite			
<b>Secții de boli profesionale și cabinete de medicina muncii (indiferent de finanțare)</b>	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>506</b>	<b>501,5</b>	<b>501,5</b>

#### 4. Activitatea spitalului reflectată în indicatorii de management

Tabel.3. Situația valorilor realizate la principalii indicatori pe secții și spital la nivelul anului 2023

Sectia/compartimentul aprobate prin Ordin M.S.	Nr. Paturi aprobat DRG	Nr. paturi spit. zi	Rata de utilizare paturi	Nr. cazuri realizate	Nr. de Zile de Spitalizare	DMS efectiva	ICM realizat	Cazuri Chirurgicale	Nr. Cazuri Spit zi
ATI	15		55,09	0	3016	1,87			
BOLI INFECTIOASE	20	4	65,53	640	4784	6,89	1,6450		360
CARDIOLOGIE	15	2	82,26	658	4504	5,96	1,6717		471
TERAPIE INT. CORONARIENI	5		95,12	168	1736	3,95	1,8319		
CHIRURGIE	40	4	44,29	1117	6467	3,83	1,9022	907	
DERMATOLOGIE	5	3	17,04	35	311	8,18	3,0395		
DIABET ZAHARAT	5		0,00	0					
MEDICINĂ INTERNĂ	35	4	86,25	1265	11019	7,31	1,6415		1
NEONATOLOGIE	15		48,66	513	2664	5,12	0,8122		
NEUROLOGIE	35	2	38,86	611	4965	6,99	1,4058		
OBSTETRICĂ-GINECOLOGIE	30	4	48,79	1197	5343	3,33	1,1598	780	321
ORTOPEDIE	8	2	119,14	484	3479	3,93	2,1095	392	
PEDIATRIE	25	2	61,17	1155	5582	4,75	1,1713		110
RECUPERARE MEDICALĂ	20	5	65,19	430	4759	11,04			
<b>TOTAL SPITAL</b>	<b>273</b>	<b>32</b>	<b>58,84</b>	<b>8273</b>	<b>58629</b>	<b>5,51</b>	<b>1,5067</b>	<b>2079</b>	<b>1263</b>

La nivelul anului 2023, au fost 8.273 cazuri realizate, iar rata de utilizare a paturilor a fost de 58,84%,

Din cele 8.273 de cazuri , 2.079 au fost cazuri chirurgicale.

De asemenea, in spitalizare de zi au fost tratate 1263 cazuri.

Durata medie de spitalizare (DMS) a fost de 5,51 față de durata medie de spitalizare contractată 5,32, iar indicele de complexitate (ICM) realizat a fost de 1,5067 față de indicele de complexitate contractat de 1,3861, ceea ce reprezintă o creștere financiară în raport cu viitoarea contractare.

Tabel.3.a. Evoluția Indicelui de Case Mix (ICM) sau valoarea relativă a cazului (VR) și a duratei medii de spitalizare (DMS) .

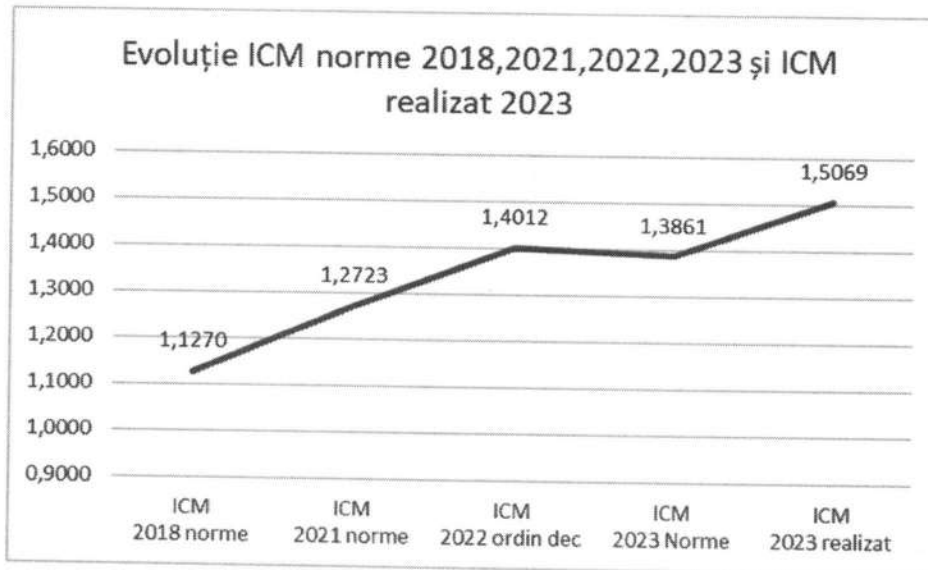
Denumire spital	ICM 2018 norme	TCP 2018 norme	DMS 2018 norme	ICM 2021 norme	TCP 2021 norme	DMS 2021 norme	ICM 2022 ordin dec	TCP 2022 ordin dec	DMS 2022 ordin dec	TCP 2023 Norme	ICM 2023 Norme	DMS 2023 Norme
Spitalul Municipal Fagaras	1,1270	1.475	5,13	1,2723	1475	5,18	1,4012	1709	5,34	1709	1,3861	5,32

Tabel 3.a.1.

Denumire spital	TCP 2023 Norme	ICM 2023 Norme	DMS 2023 Norme	ICM 2023 realizat	DMS 2023 realizat	ICM realizat vs ICM norme %	DMS realizat vs DMS norme %
Spitalul Municipal Fagaras	1709	1,3861	5,32	1,5069	5,51	8,72%	3,57%

În tabele 3.a. și 3.a.1. este reprezentată evoluția ICM-ului și a DMS-ului din norme, pentru anii 2018, 2021, 2022, 2023 respectiv indicatorii proprii, realizați, pentru anul 2023 integral.

Tabel 3.b. Evoluție ICM – norme vs realizat

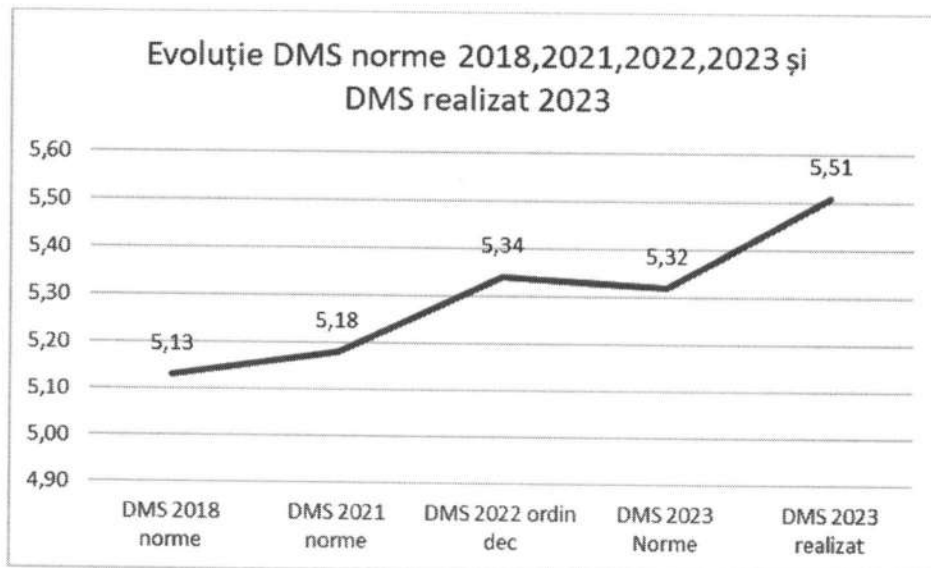


Evoluția ICM -ului are un trend ascendent, foarte important în ceea ce privește contractare cu CJAS BV , dar și cu privire la reflectarea resurselor consumate pentru tratarea patologiilor complexe, în serviciul de acuti.

ICM-ul contractat la nivelul anului 2023 poziționează Spitalul pe locul 11, din alte 53 spitale municipale comparabile ca nivel și structură

ICM-ul realizat în anul 2023, este cel mai bun rezultat din propriul istoric și poziționează Spitalul Municipal Dr. Aurel Tulbure Făgăraș, pe locul 6 din aceleași 53 spitale municipale , comparabile ca nivel și structură.

Tabel.3.b. Evoluția duratei medii de spitalizare (DMS)



Din punct de vedere al duratei medii de spitalizare, acest indicator este în creștere, conform normelor din anii 2018, 2021, 2022, 2023, respectiv, DMS-ul propriu realizat în anul 2023.

Durata medie de spitalizare este direct proporțională cu evoluția ascendentă a indicelui de case mix, reprezentând faptul că odată cu creșterea complexității cazurilor, a crescut și durata medie de spitalizare.

Deși durata medie de spitalizare contractată, poziționează spitalul pe locul 18 din cele 53 de spitale municipale incluse în analiza, rezultatul este sub media duratei medii de spitalizare a acestora, de 5,63 zile.

DMS -ul realizat la nivelul anului 2023, este și acesta sub media celor 53 de spitale municipale incluse în analiză.

Începând cu normele din decembrie 2022, tariful pe caz ponderat (TCP) al spitalului este 1.709 ron.

Coroborând datele din analizele periodice și imbinând cele două strategii de codificare și internare, la nivelul Spitalului Municipal Dr. Aurel Tulbure Făgăraș, a fost obținut cel mai bun rezultat din istorie al Indicelui de Case Mix (ICM), care va fi o dată variabilă, pozitivă, în vederea semnării noului contract.



Tabel 4. Principala patologie internată, conform categoriilor majore de diagnostic (CMD), 2023.

Nr.crt	Grupa de diagnostic				DMS
	Cod	Denumire	Tip	VR	Sectii acuti
1	E3031	Infectii respiratorii/inflamatii cu CC catastrofale	M	1,6697	6,75
2	T3051	Alte boli infectioase sau parazitare cu CC catastrofale sau severe	M	1,8146	5,08
3	F3031	Insuficienta cardiaca si soc cu CC catastrofale	M	1,6886	6,42
4	P3083	Nou- nascut, greutate la internare > 2499 g fara procedura semnificativa in sala de operatii, cu alte probleme	M	0,7309	3,88
5	F3161	Alte diagnostice ale sistemului circulator cu CC catastrofale	M	2,0414	8,22
6	O3051	Internare prenatala si pentru alte probleme obstetrice	M	0,3654	2,15
7	O1021	Nastere vaginala cu proceduri in sala de operatii cu CC catastrofale sau severe	C	1,2412	4,00
8	H3041	Tulburari ale ficatului, cu exceptia starii maligne, cirozei, hepatitei alcoolice cu CC cat/sev	M	1,4996	4,43
9	I3081	Tulburari nechirurgicale ale coloanei cu CC	M	1,3294	6,06
10	J1041	Alta grefa a pielii si/sau proceduri de debridare cu CC catastrofale sau severe	C	2,0918	3,56
11	E3032	Infectii respiratorii/inflamatii cu CC severe sau moderate	M	0,9703	4,41
12	I3082	Tulburari nechirurgicale ale coloanei fara CC	M	0,6049	5,57
13	K3020	Perturbare nutritionala severa	M	2,306	4,03
14	H1031	Proceduri de diagnostic hepatobiliar cu CC catastrofale sau severe	C	2,432	4,65
15	B3112	Accident vascular cerebral cu CC severe	M	1,6319	9,54
16	O1011	Nastere prin cezariana cu CC catastrofale	C	2,3123	4,64
17	G3091	Gastroenterita varsta <10 ani cu CC	M	0,7498	2,93
18	G1041	Aderente peritoneale varsta >49 cu CC	C	2,892	6,08
19	E3151	Boala interstitiala pulmonara cu CC catastrofale	M	1,676	5,82
20	G3081	Esofagita, gastroenterita si diverse tulburari ale sistemului digestiv varsta >9 ani cu CC catastrofale/severe	M	0,8065	3,16
21	T3011	Septicemie cu CC catastrofale sau severe	M	1,7327	10,29
22	O1012	Nastere prin cezariana cu CC severe	C	1,5752	4,36
23	D3041	Otitis medie si infectie a cailor respiratorii superioare cu CC	M	0,5293	2,32
24	I1032	Inlocuire sold cu CC catastrofale sau severe sau revizie a artroplastiei totale de sold fara CC catastrofale sau severe	C	3,3834	8,64
25	I1040	Inlocuire si reatasare de genunchi	C	2,892	9,13
26	F3032	Insuficienta cardiaca si soc fara CC catastrofale	M	0,7561	3,97
27	Q3021	Tulburari ale globulelor rosii cu CC catastrofale	M	1,3168	5,73
28	L3012	Insuficienta renala cu CC severe	M	1,216	6,17
29	B3012	Paraplegie/tetraplegie stabilita cu sau fara proceduri in sala de operatii fara CC catastrofale	M	1,5122	6,92
30	G1042	Aderente peritoneale varsta >49 sau cu CC	C	1,7579	5,11

În tabelul 4, sunt reprezentate 30 categorii majore de diagnostic, tratate la nivelul Spitalului Municipal Dr. Aurel Tulbure, în anul 2023, conform prelucrării răspunsului de la Școala Națională de Sănătate Publică– indicatori publici.

### 5. Situația dotării spitalului

Spitalul este dotat cu echipamente și aparatură medicală conform enumerării din tabelul următor

Tabel 5 : Aparatura și echipamente medicale, disponibile în cadrul Spitalului Municipal Dr. Aurel Tulbure Făgăraș.

- aparatură de radiologie și imagistică medicală: doua aparate Rx, 7 ecocardiografe din care 6 obținute prin finanțare de la Ministerul Sănătății și mamograf finanțat de Ministerul Sanatatii și cofinanțat de Consiliul Local Fagaras
- aparatură de anestezie și terapie intensivă, monitoare funcții vitale, aparate de ventilație, aparate de anestezie, defibrilatoare
- aparatură de investigații endoscopice -aparat nou finanțat de Ministerul Sănătății și cofinanțat de Consiliul Local Fagaras
- aparatură de chirurgie laparoscopică
- aparatură de recuperare, medicină fizică și balneologie-aparatură medicală pentru explorări funcționale: spirometre, EEG, electrocardiografe, holter EKG și TA, aparat de testare la efort standardizat.

### 6. Situația financiară

Tabel 6. Situația veniturilor realizate de spital pe tipuri de servicii și resurse, 2023

Nr. Crt	Denumire indicator	Total suma realizata (lei)	% din total
1.	Venituri din sitalizare continua-acuti (DRG)	20.043.786,21	30,04%
2.	Venituri din spitalizare continua-cronici	1.032.424,51	1,55%
3.	Venituri din spitalizare de zi	2.539.065,09	3,80%
4.	Venituri din consultatii in ambulator	1.850.750,55	2,77%
5.	Programe nationale -dializa	4.379.665,18	6,56
6.	Programe nationale-diabet si endoprotezare	1.003.701,45	1,50%
7.	Subventii buget local	1.916.747,89	2,87%
8.	Venituri din servicii la cerere	217.831,24	0,33%
9.	Venituri din subventii din bugetul FNUASS	27.638.846,25	41,42%
10.	Venituri din contractele incheiate cu DSP	2.358.462,42	3,53%
11.	Alte venituri(subventii MS-roboti,Fonduri UE)	3.749.000,00	5,62%
	<b>TOTAL VENITURI AN 2023</b>	<b>66.730.280,79</b>	<b>100,00%</b>

Tabel 6.1. Situația cheltuielilor spitalului, după principalele titluri, 2023

Nr.	Denumire indicator	Total suma realizata de spital (ron)	% din total
1	Cheltuieli de personal	48.690.031,00	70,77%
2	Cheltuieli materiale si servicii (medicamente, materiale sanitare, reactivi)	15.025.303,86	21,84%
3	Cheltuieli de capital	5.083.206,95	7,39%
	<b>Total cheltuieli</b>	<b>68.798.541,81</b>	<b>100,00%</b>

**B. ANALIZA SWOT : PUNCTE TARI ȘI PUNCTE SLABE**

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relația cu Unitatea Administrativ Teritorială.</li> <li>• Localizarea cu acces facil pe DN 1</li> <li>• Numeroase specialitati cu personal medical competent și profesionist.</li> <li>• Colaborare bună între secții.</li> <li>• Posibilitatea de explorări paraclinice.</li> <li>• Adresabilitate mare și în creștere.</li> <li>• Locație centrală cu structură diversificată.</li> <li>• Posibilitate și capacitate de abordare și a altor tipuri de servicii.</li> <li>• Ambulatoriu integrat cu multiple specialități–posibilitatea de a atrage pacienții și a oferi servicii integrate.</li> <li>• Reabilitarea și modernizarea anumitor secții și compartimente.</li> <li>• Obținerea acreditării A.N.M.C.S în ciclul III de acrditare – în curs</li> <li>• Aparatură și echipamente medicale moderne și recent puse în funcțiune.</li> <li>• Controlul infecțiilor nosocomiale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spital cu structură pavilionară, conduce la costuri ridicate</li> <li>• Construcții nereabilitate termic.</li> <li>• Ambulatoriul integrat cu dotare deficitară și venituri mici.</li> <li>• Lipsa acreditării RENAR pentru laboratorul de analize medicale, lipsa unui punct de recoltare și lipsa efectuării de analize medicale de laborator în ambulatoriu</li> <li>• Aparatură și echipamente medicale care au un grad mediu de uzură</li> <li>• Populație îmbătrânită, nivel de trai scăzut.</li> </ul>

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exista o colaborare eficientă cu autoritățile locale dar și ale județului, interesate de buna funcționare a unității</li> <li>• Dezvoltarea Programelor Naționale de Sanatate</li> <li>• Atragerea fondurilor din partea factorilor decizionali de la nivelul Consiliului Local in procesul de reabilitare,extindere,dotare cu aparatura si echipamente medicale</li> <li>• Posibilitatea elaborării unor proiecte pentru atragerea de fonduri structurale.</li> <li>• Sponsorizări, parteneriate public-private</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurență puternică datorată cabinetelor private din Făgăraș care oferă serviciile ambulatorii pe care le oferă și Spitalul Municipal Dr Aurel Tulbure Făgăraș.</li> <li>• Legislatie restrictiva privind motivarea materială a personalului.</li> <li>• Creșterea continuă a tarifelor la utilități și a prețurilor la medicamente și materiale sanitare.</li> <li>• Creșterea prețurilor, datorită inflației.</li> <li>• Intrarea spitalului într-un nou proces de acreditare.</li> <li>• Migratia personalului</li> <li>• Scaderea populatiei</li> <li>• Subfinantarea prin diminuarea valorii serviciilor medicale, cat si a valorii contractului incheiat cu Casa de Asigurari de Sanatate Brasov</li> </ul>

## C. IDENTIFICAREA PRINCIPALELOR PROBLEME:

### 1.SITUAȚIA ACTUALĂ A CLASIFICĂRII SPITALULUI

Spitalul Municipal Fagaras Dr. Aurel Tulbure, este un spital General de clasificare IV și obține venituri din mai multe tipuri de servicii, unul dintre cele mai importante, fiind serviciul de acuți, decontarea făcându-se conform normelor și formulelor din Contractul Cadru, având în prezent Tarif pe Caz Ponderat (TCP) de 1.709 RON.

Pentru a intra în profunzimea situației, am evaluat situația pe piața serviciilor medicale din Județul Brașov, pentru unitățile sanitare existente, ai căror indicatori sunt prevăzuți și în norme.

În paralel cu analiza nevoii de servicii medicale a populației, este analizată și piața de servicii medicale, iar scopul analizei este a consolida și justifica necesitatea extinderii compartimentului de ortopedie-traumatologie, adăugarea unei noi specialități-urologie, extinderea serviciilor imagistice cât și necesitatea imperioasă de acreditare RENAR a laboratorului, ce deservește la momentul actual doar pacienților internați.

Tabel 7: Situația spitalelor publice din județul Brașov, din punct de vedere al clasificării acestora și implicit a TCP-ului, ICM-ului și DMS-ului. Datele corespund ultimelor două contracte cadru din decembrie 2022 și iunie 2023.

Denumire spital	Clasi- ficare	TCP 2023 Norme	ICM 2023 Norme	DMS 2023 Norme	ICM 2022 ordin dec	TCP 2022 ordin dec	DMS 2022 ordin dec
Spitalul Judetean Clinic de Urgenta Brasov	II	1854	1,8104	6,26	1,8308	1854	6,37
SC Centrul Medical Unireal SRL Brasov	III	1738	2,4469	2,69	1,5139	1738	2,87
Spitalul Militar de Urgenta „Regina Maria” Brasov	III	1738	2,3063	5,52	2,2685	1738	6,84
Spitalul Teo Health SA	III	1738	1,9222	2,69	1,8157	1738	2,92
Spitalul de Pneumoftiziologie Brasov	IIM	1767	1,5370	7,71	1,3839	1767	11,49
Clinicile ICCO SRL	IIM	1767	1,5153	2,69	1,6952	1767	2,70
Spitalul de Psihiatrie si Neurologie Brasov	IIM	1737	1,2410	12,01	1,3504	1767	14,33
Spitalul Clinic de Copii Brasov	IIM	2132	1,2076	4,47	1,3236	1854	5,01
Spitalul Clinic de Obstetrica-Ginecologie "Dr. I. A. Sbarcea" Brasov	IIM	1767	1,1475	3,04	1,0789	1767	3,40
SC PDR SA	IV	1709	2,3450	2,69	2,1044	1709	2,70
Spitalul General CF Brasov	IV	1709	1,4248	5,47	1,3129	1709	7,71
Spitalul Municipal Fagaras	IV	1709	1,3861	5,32	1,4012	1709	5,34
Spitalul Orasenesc "Dr. C. T. Sparchez" Zarnesti	IV	1709	1,0551	5,62	1,0792	1709	6,28
Spitalul Orasenesc Rupea	IV	1709	0,9890	5,57	1,1357	1709	6,25
Clinicile ICCO Ortopedie SRL	V	1657	2,1531	6,56	2,0047	1657	6,13
SC Onco Card SRL- Centrul de Diagnostic si Tratament Oncologic	V	1657	1,6871	2,69	1,3942	1657	2,70
SPITALU MUNICIPAL SACELE	V	1657	1,2194	6,80	1,1214	1657	8,44
Spitalul Municipal Codlea	V	1657	1,1969	6,68	1,1832	1657	6,87
CLINICA NEWMEDICS		1657	0,9473	2,69	0,7674	1657	2,70

- Indicatorii din tabelul 7 au fost prelucrati conform datelor publice din normele contractului cadru semnat în decembrie 2022 și iunie 2023.

## 2. SITUAȚIA ACTUALĂ a compartimentului de ortopedie-traumatologie .

În prezent compartimentul de ortopedie-traumatologie al Spitalului Municipal Dr. Aurel Tulbure Făgăraș, se confruntă cu un deficit de număr paturi în raport cu patologia existentă și adresabilitatea în creștere, la nivelul spitalului existând și program național de endoprotezare.

Tabel 8.

Sectia/compartimentul aprobate prin Ordin M.S.	Nr. Paturi aprobat DRG	Nr. paturi spit. zi	Rata de utilizare paturi	Nr. cazuri realizate	Nr. de Zile de Spitalizare	DMS efectiva	ICM realizat	Cazuri Chirurgicale

În urma analizării datelor existente, a patologiilor tratate, a gradului mare de operabilitate și a existenței unui program național de protezare, în cadrul compartimentului de ortopedie cu 8 paturi, se justifică transformarea compartimentului în compartiment de ortopedie-traumatologie cu 15 paturi, păstrându-se gradul de operabilitate și un grad de ocupare de 72-75%

### 3. SITUAȚIA ACTUALĂ A LABORATORULUI

În prezent, laboratorul Spitalului Municipal Dr. Aurel Tulbure Făgăraș deservește pacienții internați sau prezentați în CPU, nefiind încă acreditat RENAR, dar procedura de acreditare se are în vedere în viitorul apropiat.

### 4. SITUAȚIA ACTUALĂ A AMBULATORIULUI

Proiectul «**Reabilitarea, modernizarea și dotarea ambulatoriului din cadrul Spitalului Municipal "Dr. Aurel Tulbure" Făgăraș**», este un proiect în valoare de 2.300.000 euro accesat pe POR de Primăria Municipiului Făgăraș. În acest sens, a fost semnat contract de finanțare cu ADR.

Ca urmare a mutării secției de Pediatrie în corpul central al spitalului și apropierii de finalizare a proiectului de sine stătător, este foarte importantă monitorizarea și managementul de final al proiectului pentru a oferi continuitate în vederea dezvoltării rețelei de cabinete medicale moderne, capabile să furnizeze îngrijire medicală de specialitate ambulatorie, inclusiv pentru pacienții din mediul rural, ceea ce va conduce atât la eficientizarea sistemului de sănătate, prin reducerea internărilor evitabile, cât și la accesibilizarea ofertei de servicii de asistență în cadrul ambulatoriului.

În anul 2023, în cadrul ambulatoriului Spitalului Municipal Dr. Aurel Tulbure Făgăraș au fost 31.117 consultații.

Problemele identificate anterior au fost în strictă legătură cu strategia națională de reformă în domeniul sănătății: *'Unitățile sanitare cu paturi participă în sistem integrat cu asistență medicală ambulatorie de specialitate și asistență medicală primară, la asigurarea stării de sănătate în teritoriu..'* având ca obiectiv de atingere a dezideratelor exprimate în acest context.

## D. DEZVOLTAREA PLANULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMELE IDENTIFICATE

### 1. EXTINDEREA COMPARTIMENTULUI DE ORTOPEDIE-TRAUMATOLOGIE

Extinderea compartimentului de ortopedie-traumatologie ce în prezent își desfășoară activitatea cu cele 8 paturi de spitalizare continuă acuti, la 15 paturi în total obținând statutul de compartiment de ortopedie-traumatologie cu 15 paturi.

Adresabilitatea va fi în creștere, astfel încât să fie satisfăcute atât nevoile medicale ale pacienților din Tara Făgărașului, a pacienților din județ cât și a pacienților din alte județe , aflați pe listele lungi de așteptare în vederea și a protezării.

Obiective specifice:

-creșterea capacității de preluare a cazurilor și de acordare a asistenței medicale in cadrul compartimentului.

-atragera pacienților către unitatea sanitară, punând la dispoziție servicii de înaltă calitate, cu personal medical specializat

-nu în ultimul rând, creșterea veniturilor, conform formulelor de finanțare ICM, nr pacienți, care vor duce implicit la creșterea numărului de investigații

Beneficiarii proiectelor:

Proiectele se adresează ca și grup țintă, pacienților ce asociază patologii ortopedică

O altă categorie a beneficiarilor direcți ai proiectului, o constituie personalul angajat al secției de ortopedie, datorită îmbunătățirii condițiilor/posibilităților a spațiului de desfășurare a serviciilor medicale.

Important este că resursa umană va fi asigurată de același personal medical, existent în prezent.

## 2. ACREDITAREA/EXTINDEREA SERVICIILOR DE LABORATOR

În prezent , laboratorul Spitalului Municipal Dr. Aurel Tulbure Fagaras , nu este acreditat RENAR.

În România sunt peste 3 milioane de bolnavi cronici cu patologii nefrologice, diabetice, neurologice, gastroenterologice, cardiologice si altele, care au nevoie de o monitorizare constantă, prin analize medicale.

Laboratorul va fi acreditat RENAR si se va asigura existenta unui punct de recoltare, in acest fel asigurand accesul pe baza biletului de trimitere in sistem ambulatoriu.

De asemenea, va urma sa contractam servicii pentru laboratorul acreditat RENAR, cu CJAS Brasov. Si estimam, ca viitorul contract cu CJAS sa ajunga la aproximativ **600.000 ron** /lunar, tinandu-se cont ca un set minim de analize ( HLG =14,62, Uree = 6,11, Creatinina = 6,18, Glicemie= 5,99, TGO = 6,11; TGP = 6,08, Ca = 5,60, Sumar urina = 15,96) ajunge la 57,93 ron.

Am tinut cont în acest calcul de numarul de prezentari in ambulatoriu si anume 31.117 în 2023

Laboratorul deja functioneaza cu aparatura performanta dupa cum urmeaza: Sysmax CA 620, Rapid Point, Dimension (\*2), Immulite 1000, BFT, DITRUI TNS 100, Pentru ES 60, BIO-FLAS, EXPLEX.

Laboratorul a fost deja reamplasat si amenajat de la etajul 1, la etajul 3, pe vechile spatii ale compartimentului de ortopedie-traumatologie.

**a. Resurse necesare laborator:**

Resursele umane sunt reprezentate de personalul angajat al spitalului.

Resursele materiale au fost luate in calcul si se refera in principal la resurse electronice/informaticice dar si de birotica: internet, telefonie, computer, imprimante, fax, consumabile si rechizite specifice.

**b. Efectul previzionat prin realizarea obiectivului de laborator**

Crearea condițiilor stabilite prin legislația în vigoare în domeniul sănătății, prevenirii infecțiilor nosocomiale. Îmbunătățirea siguranței actului medical, creșterea gradului de raspuns la nivelul unitatii sanitare, privind rezultatele investigatiilor solicitate, îmbunătățirea mediului de lucru, la nivelul personalului, creșterea calitatii actului medical, evitarea riscurilor de complicații.

Atragerea unei bune contractari cu CJAS BV, pentru serviciile medicale de laborator.

La nivelul Spitalului se vor face analize de calitate; cu o paletă largă de investigații. reducerea timpilor de așteptare cu atragerea de fonduri.

**3. EXTINDEREA SERVICIILOR DE AMBULATORIU**

În ceea ce priveste extinderea serviciilor de ambulatoriu, ca urmare a aprobării cererii din noiembrie 2019, aceasta a fost aprobată de Consiliul De Administratie si Consiliul Local pentru Cabinetul de specialitate Ortopedie si Traumatologie Pediatrica, la fel si pentru Cabinetul de specialitate Nefrologie.

Centrul de dializa a fost deja extins și prin urmare pacientii nefrologici care trebuie sa beneficieze de o urmărire specială, sunt in crestere si de aceea necesită continuitate și in ambulatoriu. La momentul actual, numarul pacienților care acceseaza serviciul este de 69.



Tabel 9 . Evoluție număr pacienți dializă 2019-2023

DIALIZĂ	PACIENTI	SEDIINTE	VENITURI (ron)
TOTAL 2019	44	4336	2151745,00
TOTAL 2020	58	5929	3272313,00
TOTAL 2021	62	6661	3735699,00
TOTAL 2022	62	6996	4351714,00
TOTAL 2023	69	7130	4570330,00

#### 4. MODERNIZAREA SĂLILOR DE OPERAȚIE

În 2019, a fost reabilitată și modernizată una dintre salile de operație, cea destinată ortopediei, cu flux laminar, artroscop, aparat Reungen mobil, fiind una dintre condițiile pentru programul de endoprotezare. De asemenea anul acesta ne pregătim pentru reabilitarea și modernizarea tuturor sălilor de operație, cu flux laminar, considerate ca fiind cele mai moderne din județul Brașov.

Dotarea pentru modernizarea sălilor de operație, a blocului operator, a laboratorului de analize medicale și inclusiv a secției ATI, este un proiect în valoare de 6.000.000Euro (PNRR)

Toate aceste dotări, ne vor ajuta să desfășurăm activitatea, conform unei viitoare posibile clasificări de grad III, necesare pentru un spital de urgență, deoarece este imperios necesar, această dotare pentru susținerea cazurilor complexe, care va aduce în mod direct, un plus în decontarea serviciilor medicale, astfel încât să poată fi reflectate, resursele financiare consumate. Și aici resursa umană va fi reprezentată de același personal medical existent.

#### 5. DESCHIDEREA COMPARTIMENTULUI DE UROLOGIE

Ca urmare a existenței patologiei pacienților cu adresabilitate pentru această specialitate, se dorește înființarea a 5 paturi în spitalizare continuă acută, pentru un compartiment de urologie în cadrul secției de chirurgie generală, paturile fiind preluate din cadrul secției de OG, structura și gradul de ocupare al secției și inclusiv a spitalului permițând aceasta.

Compartimentul de urologie va fi situat la etajul 2, pe o aripă a spitalului, în locul compartimentului de ortopedie-traumatologie, care va fi relocalat într-un spațiu reabilitat și extins.

Având în vedere o durată medie de spitalizare de 4,55, estimez un grad de ocupare de peste 65%. Cu o bună strategie de internare și o complexitate a cazului, estimez un ICM initial de peste 1.50, ceea ce ar putea aduce în medie la o finanțare a cazului ponderat de peste 2.500 ron.

## 6. INVESTIGAȚII IMAGISTICE ÎN CONTRACT CU CJAS BV (CT, mamografie)

În prezent spitalul nu beneficiază de CT propriu, iar în lipsa unui astfel de aparat spitalul colaborează cu o firmă privată.

În baza externalizării serviciului, costul lunar este de aproximativ 200.000/lună.

Ca urmare a analizei, reiese că este o adresabilitate în creștere pentru această investigație ce va crește calitatea actului medical și implicit va aduce o finanțare mai bună în mod direct și indirect.

Prin dotarea cu un astfel de aparat se va face o economie lunară a cheltuielilor.

Mamografia este o investigație radiologică a sânelor care ajută la detectarea modificărilor apărute la nivelul structurii acestuia, cu mult înainte ca acestea să poată fi sesizate la palpare. După vârsta de 40 de ani, aceasta este metoda de elecție în depistarea neoplaziei mamare, în special la sâni cu structură predominant adiposă.

Până la această vârstă, metoda de elecție pentru investigarea sânelor este ecografia mamară.

Populația existentă deja în scădere, este și îmbătrânită, iar educația medicală în mediul rural lasă de dorit, tocmai de aceea este nevoie de sprijin în acest sens, prin incurajarea pacienților să acceseze această investigație.

Județ/ Spital	%Cazuri asigurați	%Cazuri din același județ	%Cazuri cu vârsta de 0-4 ani	%Cazuri cu vârsta de 5-17 ani	%Cazuri cu vârsta de 18-44 ani	%Cazuri cu vârsta de 45-65 ani	%Cazuri cu vârsta peste 65 ani	%Cazuri femei	%Cazuri barbati	%Cazuri urban	%Cazuri rural
BRASOV	97.51	83.57	9, 90	7, 53	18.47	25.72	36.38	46.56	53.44	67.74	32.26
Spital Municipal Făgăraș	95.73	95.23	15.72	7, 05	17.85	22.32	37.06	43.71	56.29	46.74	53.26

Pentru a întări afirmațiile atașez și o analiză a indicatorilor socio-demografici.

În acest sens se poate observa că predomină cazurile din rural, spre deosebire de media pe județ, iar prezentările la spital, sunt dominate de pacienții de peste 45 ani.

Decontarea unui astfel de serviciu, în contract cu CAS BV, poate avea o valoare de 342 ron pentru o mamografie sau 702 ron pentru mamografie cu punctie ghidată mamografic.

## GRAFIC GANTT

	Extinderea compartimentului de ortopedie	Finalizarea modernizării ambulatoriului	Modernizarea sălilor de operație (inclusiv ATI și bloc operator)	Acreditarea laboratorului-RENAR - în curs	Investigații imagistice în contract cu CJAS BV (CT,mamograf)	Deschiderea compartimentului de urologie	Analiza efectului financiar și îmbunătățirea indicatorilor , cu posibile resurse, după caz
AN I							
AN II							
AN III							
AN IV							

**E. Rezultate așteptate la nivelul spitalului municipal:**

Plan de măsuri pentru asigurarea fondurilor financiare necesare din veniturile spitalului, Consiliul Local și sponsori

Aparatură asigurată pentru compartimentul de primiri urgente, laboratorul de analize medicale, secția ATI și cele 2 săli de operație.

Deservirea populației în ambulatoriu prin cabinetele de specialitate și punctul de recoltare analize medicale.

Cresterea numărului de pacienți dializați.

Cresterea complexității cazurilor și a numărului pacienților internați.

Stoparea migrării pacienților către alte centre și chiar atragerea lor, prin investiții în aparatură medicală și acreditarea RENAR a laboratorului.

Coroborând toate datele, din punct de vedere financiar, mă aștept la o creștere financiară, la următorul contract cadru cu CAS BV de aproximativ 10%

***Proiectele au la bază și o foarte bună colaborare între Consiliul Local Făgăraș și Administrația Spitalului Municipal Făgăraș ' Dr. Aurel Tulbure '.***

**F. Monitorizare – indicatori**

Monitorizarea indicatorilor , este imperios necesară în vederea realizării obiectivelor propuse.

Oferind îmbunătățiri, la nivelul spitalului , prin cele două proiecte, vor fi așteptate rezultate pentru :

- Creșterea numărului de cazuri pe spitalizare continuă.
- Creșterea numărului de cazuri pe spitalizare de zi.

- Creșterea numărului de consultații și investigații paraclinice și în ambulatoriu
- Creșterea veniturilor și scăderea cheltuielilor, prin atragerea pacienților, datorită acestor proiecte. Cu mențiunea că structura spitalului poate susține mai multe cazuri, iar numărul angajaților și personalului medical a fost în creștere.

Monitorizarea se va face periodic, după caz, lunar, trimestrial, semestrial și/sau anual.

Se va observa modul de evaluare a activităților, pentru termenele stabilite, astfel încât să poată fi luate măsuri în timp real și corespunzător în cazul în care nu se vor realiza activitățile, la termenele stabilite.

#### **G. Evaluare – indicatori**

Scopul acestui proiect se consideră atins dacă se realizează:

- Creșterea veniturilor spitalului în mod direct pentru decontarea cazurilor prezentate în urgență dar și pentru investigații de laborator,
- Creșterea veniturilor în mod indirect pe alte servicii precum: spitalizare continuă, spitalizare de zi și ambulatoriul din cadrul spitalului municipal.

#### **H. BIBLIOGRAFIE**

1. Consiliul Județean Brașov, Strategia de dezvoltare a județului Brașov. Orizonturi 2013 - 2020
2. Curs Managementul Spitalului –Școala Națională de Sănătate Publică și Management Sanitar;
3. Date statistice din cadrul Spitalul Municipal Dr. Aurel Tulbure Făgăraș
4. Legea nr.95/2006 -Titlul VII -Spitalele cu modificările și completările ulterioare;
5. Ordin 1043/2010 pentru aprobarea Normelor metodologice pentru elaborearea bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului public;
6. Ordinul MS nr. 1384/2010 privind aprobarea modelului-cadru al contractului de management și a listei indicatorilor de performanță a activității managerului spitalului public, cu modificările și completările ulterioare;
7. Ordinul MS nr. 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare;
8. [www.drg.ro](http://www.drg.ro) - indicatori spitale.
9. <http://www.spitalulfagaras.ro/>