

ПЛАН РАДА И РАЗВОЈА ОПШТЕ БОЛНИЦЕ СУБОТИЦА ЗА ПЕРИОД

2024-2028. ГОДИНА

УВОДНА РАЗМАТРАЊА

По својој традицији и достигнућима, а према Националном плану, Општа болница Суботица је кровна здравствена установа Севернобачког округа са задатком да делује као регионални центар секундарне здравствене заштите и да континуирано спроводи и пружа свеобухватне дијагностичке и терапијске процедуре засноване на принципима трајно доступне и безбедне клиничке праксе за кориснике, усклађене са најсавременијим међународним здравственим стандардима. Установа са својим карактером и клиничким статусом истовремено спроводи и делокруг рада терцијарних установа као и у једном опсегу наставну и научно-истраживачку делатност која представља синергију ради трајног напредовања професионалних активности.

Актуелне околности и трендови делатности у области врхунске здравствене заштите карактеришу нова технолошка и научна достигнућа и неопходност трајног увођења иновативних дијагностичких и терапијских процедура, које прате праксу водећих европских универзитетских болница и пружају корисницима најбољу здравствену заштиту, засновану на међународним критеријумима добре клиничке праксе и усклађене са сазнањима изведеним из најновијих научних доказа (engl. evidence based medicine). Ове трендове у здравству карактеришу стални високи изазови, неопходност праћења нових трендова у области здравља, животних стилова људи и деловања других субјеката унутар здравственог система и заједнице коју здравствена установа опслужује. Ове чињенице у планирању и имплементацији иновативних метода представљају незаустављив научни и технолошки развој који неминовно и континуирано повећава трошкове спровођења здравствене заштите. Са друге стране, продужење животног века, који према релевантним показитељима указује да ће до 2025. године трећина становника Европске уније (ЕУ) имати шездесет и више година, такође значајно утиче на трајно повећање броја пацијената и пратећи раст потражње и трошкова здравствене заштите. Ове значајне друштвене промене неминовно се одражавају на потребу прилагођавања саме организације и пружања здравствене заштите, додатно истичу потребу стратешког развоја и управљања и истицање активне улоге свих заинтересованих запослених у здравственом систему, са посебним акцентом на бољу координацију и доследан развој праксе вертикалне и хоризонталне сарадње запослених у здравству и установе, те јачање улоге изабраног лекара и континуирано интензивирање сарадње примарног, секундарног и терцијарног нивоа здравственог система. Све наведено без алтернативе треба да буде засновано на принципима пуног међусобног поштовања и побољшаног протока информација унутар здравственог система у интересу самих пацијената, али истиче и активну улогу самих корисника здравствених услуга, поштовање њиховог права на потпуну и разумљиву информисаност и пратећу сарадњу, одговорност и друштвена солидарност. Управо зато, у циљу сталног побољшања клиничких исхода, неопходно је да примарни фокус буде на интересу пацијената, запослених и сарадника. Досадашњи успеси у обиму пружених здравствених услуга заштите на месечном и годишњем нивоу, као и остварена професионална достигнућа, сведоци су опредељености запослених – појединаца и тимова у свакодневном раду који су посвећени пацијентима. Они су у исто време и подстицај за даље континуирано унапређење активности ОБ Суботица у свим сегментима рада. На основу досадшњих достигнућа, наши погледи на будућност су оптимистични, јер кроз даље планирање развоја великог система, какав представља наша институција, интензивна сарадња и унапређење партнерских односа са институцијама из сектора здравства, високог образовања и науке, актуелни пројекти унапређења инфраструктуре, а пре свега у потпуности израђена пројектно-техничка документација за комплетну реконструкцију свих припадајућих објеката ОБ Суботица поштују се услови који обећавају стимулативне,

боље услове рада за наше запослене и претпоставку будућности унапређењем квалитета и доступности здравствене заштите за наше кориснике. Побољшање квалитета пружања болничких услуга и задовољство корисника су уско повезани са повећањем ефективности нашег рада и финансијске ефикасности, које представљају велике, али реалне изазове за стратешки период од 2024-2028.године.

Време које је пред нама обележено је карактеристикама четврте индустријске револуције. Огроман утицај пандемије Covid-19 на здравствени систем и друштво у целини оставио је трајни печат на неопходност сигурног и социјално адекватног односа у политици према здравству и здравственим радницима а у вези са истим и промењен начин живота. Рад и функционисање привреде такође су елементи овог трансформационог/револуционарног процеса. Глобализација и нови трендови урбанизације, капиларна дигитализација, демографске и климатске промене, све чешћа нова ратна жаришта су данас неизбежни чиниоци у стратешком планирању будућности. Активна интеракција јавне управе, привреде и академске заједнице са акцентом на пренос знања у литератури се често назива „трострука спирала“(eng. triple helix). Они се неминовно удружују у развоју савремене привреде и дефинишу савремену транзицију друштва у целини, што треба да афирмише досадашњу стратегију развоја ОБ Суботица .

План рада и развоја ОБ Суботица 2024 - 2028 доноси јасну амбицију да се на реалним основама планира и унапреди пружање здравствених услуга и њихов квалитет уз активну улогу и задовољство запослених као кључних, мотивисаних актера рутинског рада и новог развојног замаха. Прихватање заједничких вредности и циљева, активно укључивање и рад у синергији део су прогресивног и интегративног приступа развоја, у чијој реализацији се очекује сарадња свих професионалца-стручњака са развијеним осећајем припадности ОБ Суботица. Истовремено, стратегија укључује све релевантне елементе који ће бити укључени на најбољи начин да искористе постојеће и будуће расположиве ресурсе у побољшању здравља, квалитету живота и опште добробити заједнице у којој ОБ Суботица као установа делује.

ОСНОВНА НАЧЕЛА И ВРЕДНОСТИ ОПШТЕ БОЛНИЦЕ СУБОТИЦА

Поштујући дугогодишњу традицију преданог рада, континуирано смо усмерени на добробит пацијената, њихову сигурност и интегритет. Остварујемо поверење својих пацијената пружајући им савремену дијагностику и лечење, поштујемо њихове потребе и индивидуалност. Посвећени смо пословној и стручној изврсности, одговорности и иновативности.

Вредности којима се руководи менаџмент и запослени у Општој болници засноване су на:

- Посвећености пацијенту и унапређењу његовог здравља, сигурности и интегритету, поштујући личне потребе и индивидуалности.
- Посвећености професионализму и иновативности, стручности у раду, предузимљивости, пружању савремених и квалитетних медицинских услуга.
- Примени савремених информационих технологија у свакодневном раду.
- Унапређењу тимског рада.
- Континуираној едукацији и усавршавању запослених.
- Безбедности пацијената и запослених, друштвено одговорном понашању и заштити животне средине.

Реогранизацијом Здравственог центра Суботица, на основу Уредбе о Плану мреже („Сл. гласник РС“, број 42/2006) и усвајањем Статута од стране оснивача болнице, Владе АП Војводине, Општа болница Суботица је основана 20. новембра 2007. године и регистрована као здравствена установа на секундарном нивоу здравствене заштите Републике Србије са 670 постеља.

Општа болница Суботица је стационарна здравствена установа секундарног нивоа здравствене заштите која обавља високо специјализовану специјалистичко - консултативну здравствену делатност, задовољавајући потребе становништва Севернобачког и делимично околних округа. Службе интерне медицине, хирургије и педијатрије организоване су на субспецијалистичком нивоу, а већи број одељења пружа услуге које су у домену услуга терцијарног нивоа здравствене заштите, односно превазилазе ниво услуга опште болнице.

Статутом болнице дефинисане су здравствене делатности, специјалности и унутрашња организација у оквиру сектора и служби и обављање дијагностичког, амбулантно-поликлиничког и стационарног лечења пацијената.

Нови Статут Опште болнице Суботица, Суботица је усаглашен са актуелном законском регулативом која регулише област здравствене заштите и једна смо од првих здравствених установа у држави која има усаглашен највиши правни акт болнице са актуелном законском регулативом из области, пре свега, здравствене заштите Републике Србије.

Општа болница Суботица је највећа здравствена установа у Севернобачком региону, која пружа здравствену заштиту становништву општина Бачка Топола, Мали Иђош и града Суботица.

Основни подаци о Севернобачком округу:

- Површина округа 1.784 км2 – 3 општине са 44 насеља
- Услед изразито негативних витално демографских кретања током претходних деценија број становника 161.422 по попису из 2022. године, за 25.484 је мањи у односу на попис 2011. године, односно за око 14%
- Старосна структура становништва указује на велики удео зрелог и старог становништва, а мали удео младог, старосна доб преко 65 година - учешће око 20%
- Очекивано укупно (жене и мушкарци) трајање живота 74 године

Болница је основана 01. октобра 1841. године са 20 болесничких кревета. Од краја прошлог века до данас, извршене су бројне архитектонске измене и доградње павиљона, чиме је омогућено отварање нових одељења и повећање болничких капацитета. Изградња нове вишеспратне болничке зграде започета је 1961. године уз самодопринос грађана, да би коначан изглед добила 1971. године. У кругу болнице данас се налази укупно 18 објеката, од којих је већина, изузимајући централну болничку зграду, изграђена крајем XIX и почетком XX века.

Централна зграда са 8 спратова, подрумским просторијама и поткровљем углавном више не задовољава савремене стандарде неге и лечења у архитектонском смислу. Централни тип градње додатно ограничава могућности за слободу грађевинских захвата и прилагођавање простора потребама савременог лечења.

Остали наменски саграђени објекти, углавном павиљонског типа, а који датирају с краја 19.века не задовољавају стандарде лечења, у архитектонском и функционалном смислу.

Планирана реконструкција Опште болнице Суботица, на простору од 33.497 м2, у коју ће бити укључени сви саграђени објекти и дворишни простор, пратећи објекти, укључујући и објекте за припрему и дистрибуцију хране, обезбедиће најсавременије санитарно техничке и технолошке услове за обављање прописаних делатности у складу са савременим стандардима квалитета, безбедности и исхране пацијената и особља.

Стратешко планирање, спровођење и континуирано мерење постигнутих резултата у болници, односно потреба да се пружи више услуга бољег квалитета у условима ограничених финансијских средстава представља главни изазов руковођења у здравству.

Дефинисање циљева, основних вредности и стратешких области развоја представљају пут и опредељење менаџмента и запослених у Општој болници Суботица.

Континуитет унапређењу квалитета у пружању ефикасне здравствене заштите представља изазов и приоритет за сваки менаџмент у систему здравствене заштите Републике Србије. Кључни фактор у реализацији промена у здравственом систему је реформа људских ресурса. Без темељне трансформације у структури и квалитету рада запослених, односно без примене стратешког планирања здравственог кадра нема значајнијег побољшања у здравству.

Број запослених који обављају послове из области обавезног здравственог осигурања дефинисан је на основу Кадровског плана Министарства здравља РС.

Брига за сваког пацијента и истовремено унапређење квалитета рада и безбедности, је део свакодневних активности здравствених радника и њихових сарадника. Циљ је постизање потреба и очекивања сваког пацијента.

Болница је акредитована здравствена установа која је стекла акредитацијски статус 2019. Године на период од 7 година. Трећа редовна годишња посета од стране тима Агенције за акредитацију здравствених установа Србије обављена је у мају 2023. године. У извештају о трећој редовној посети констатовано је да се рад Опште болнице Суботица одвија у складу са усвојеним процедурама и протоколима, те да се похваљује ажурирање постојећих и доношење нових процедура. Констатује се унапређење рада болнице и подизање нивоа квалитета и безбедност запослених и пацијената. Општи утисак редовне посете је да се у болници улажу видни напори руководства и запослених на унапређењу рада и пружању услуга својим кориницима.

МИСИЈА

Општа болница Суботица је установа секундарне здравствене заштите која пружа здравствене услуге највишег квалитета применом савремених дијагностичких и терапијских процедура и метода лечења, у складу са националном здравственом политиком. Задовољство и безбедност пацијената, квалитет и правовременост пружене здравствене заштите су на првом месту. Стручна брига о здрављу, хумани однос уз поштовање права пацијента, примена етичких принципа и кодекса, основни је принцип у нашем свакодневном раду.

ВИЗИЈА

Општа болница Суботица је акредитована, мултидисциплинарна и модерна болница која стреми достизању највиших стандарда у пружању здравствених услуга у складу са најбољом медицинском праксом и трендовима савремене медицине, поштујући етичка начела. Лидерство у струци постављањем стандарда пословне етике, односа према пацијенту, безбедности и друштвено одговорног понашања.

SWOT АНАЛИЗА

У оквиру анализе спољашњег у унутрашњег окружења Опште болнице Суботица, утврђене су снаге, слабости, могућности и претње за организацију и функционисање болнице. Израђена је ***SWOT*** анализа, а факторе унутрашњег и спољашњег окружења можемо сврстати у једну од категорија:

Табела број 1. **Приказ SWOT анализе Опште болнице Суботица**

СНАГЕ	**СЛАБОСТИ**
• Високообразовани кадар; • Континуирана едукација медицинског и немедицинског кадра; • Ефикасност у медицинском третману; • Дијагностичке и терапијске процедуре терцијарног нивоа ; • Добар менаџмент, искуство и знање; • Досадашњи резултати, способност прилагођавања и сналажења у ситуацијама када недостају средства и системска решења; • Успешно спроведена досадашња реорганизација и потпуно израђен план пројектно - техничке документације за реконструкцију болнице; • Набавка нове, савремене медицинске и немедицинске опреме.	• Неадекватан финансијски положај; • Недовољан број особља; • Недефинисани процеси; • Нерационалност у терапијским и дијагностичким алгоритмима (претерана употреба резервних антибиотика и лабораторијских услуга); • Слаба информациона подршка; • Квалитет интерне и екстерне пословне комуникације, тимски рад и успешно решавања конфликата; • Дотрајалост опреме, недостатак финансијских средстава за набавку нове и одржавање медицинске опреме; • Нередовно и неадекватно стручно усавршавање запослених.

МОГУЋНОСТИ	ПРЕТЊЕ
• Сарадња са Министарством здравља РС; • Сарадња са Покрајинским секретаријатом за здравство; • Сарадња са Републичким и Покрајинским фондом за здравствено осигурање; • Сарадња са референтним установама у региону; • Боља искоришћеност људског потенцијала; • Повећање квантитета и квалитета у пружању здравствених услуга; • Увођење клиничких путева и водича добре клиничке праксе на свим одељењима Об Суботица ; • Учешће у међународним пројектима; • Рад на повећању ванстандардних услуга у циљу обезбеђења већих прихода установе (тзв. „сопствени приходи“).	• Недостатак финансијских средстава и рестриктиван буџет у здравству; • Демографска и економска транзиција; • Честе промене законских прописа; • Мањи број здравствених осигураника; • Депопулација становништва; • Недостатак кадрова; • Недостатак инвестиција за изградњу инфраструктуре; • Растући степен нетолеранције и друштвене подељености; • Слабљење улоге и значаја лекарске професије у друштву.

ИЗВЕШТАЈ О ОБИМУ РАДА (ЗДРАВСТВЕНИХ УСЛУГА) ОБС ЗА 2023. ГОДИНУ

У Општој болници Суботица, Суботица, спровођење и реализација здравствених услуга одвија се у складу са Законом о здравственој заштити, Законом о здравственом осигурању, као и са Правилником о условима, критеријумима и мерилима за закључивање уговора. Здравствена установа *израђује план здравствених услуга секундарног нивоа здравствене заштите у складу са методологијом* за израду плана коју утврђује Институт за јавно здравље Србије „Др Милан Јовановић Батут”, као и условима за закључивање уговора са здравственом установом на основу Правилника о условима, критеријумима и мерилима за закључивање уговора са даваоцима здравствених услуга за 2023. годину.

Извештај о извршењу Плана здравствених услуга Опште болнице Суботица, Суботица, за 2023. годину је прилагођен условима, захтевима и методологији РФЗО и Института за јавно здравље Србије „Др Милан Јовановић Батут” у погледу *(кроз израду)* Планско-извештајних табела за стационарне здравствене установе за 2023. годину. Параметри годишњег рада су добијени из свеукупне базе података – болничког информационог система „Hospit“, на основу које се врши формирање базе и Електронске фактуре ОБС према РФЗО. Формирана Електронска фактура подлеже првостепеној и другостепеној контроли, након које се здравственој установи у електронској форми прослеђује фактурисана реализација за 2023. годину, на основу које се израђује Извештај о пруженим здравственим услугама секундарног нивоа у складу са *методологијом* коју утврђује Институт за јавно здравље Србије „Др Милан Јовановић Батут”.

КАПАЦИТЕТИ И КОРИШЋЕЊЕ БОЛНИЧКИХ ПОСТЕЉА

а) Дани хоспитализације

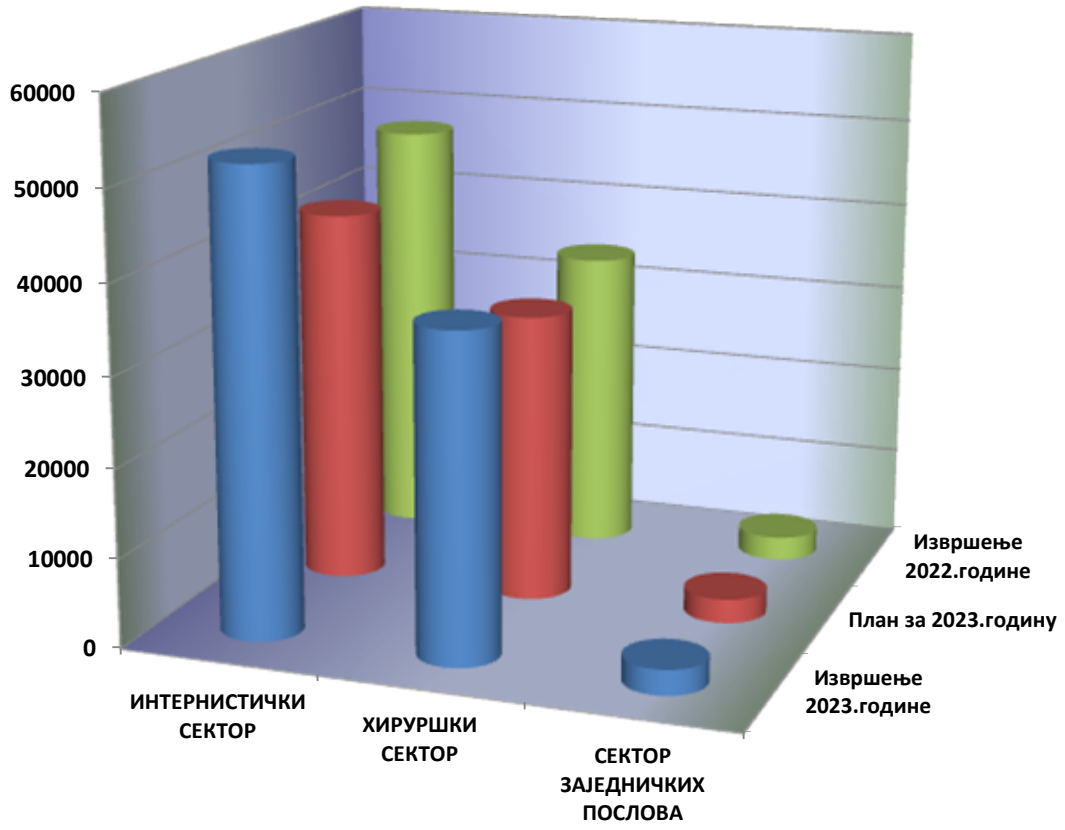
У Општој болници Суботица, у току 2023. године, 19.000 пацијената остварило је укупно 91.610 болесничких дана, што је у односу на исти период прошле године *више* за 7.337 БО дана, или изражено у процентима – за 8,7% више, док у поређењу са годишњим планом броја болесничких дана за 2023. годину, извршење бележи *пребачај* (118,3%).

Посматрањем сектора грана медицине уочава се пребачај у односу на планиране величине у 2023. години, с обзиром на побољшану епидемиолошку ситуацију (Covid-19) и враћање установе у нормалан режим рада. Здравствена установа је и током 2023. године, због пандемије Corona вирусом, пратила и прилагођавала рад свих својих организационих јединица у складу са инструкцијама и упутствима Министарства здравља и других надлежних институција, и у складу са наведеним, приступила свакодневном пружању помоћи секундарног нивоа здравствене заштите. / Табела бр. 2/

Табела број 2. ***ПРЕГЛЕД ОСТВАРЕНОГ БРОЈА ДАНА ЛЕЧЕЊА ЗА ПЕРИОД I-XII 2023. ГОДИНЕ***

ОРГАНИЗАЦИОНА ЈЕДИНИЦА	БРОЈ ДАНА ЛЕЧЕЊА				
	Остварење		Index 3/2	План за 2023. годину	Index 3/5
	I-XII/2022.	I-XII/2023.			
1	2	3	4	5	6
ИНТЕРНИСТИЧКИ СЕКТОР	47,572	52,240	109.8%	42,215	123.7%
ХИРУРШКИ СЕКТОР	34,027	36,544	107.4%	32,550	112.3%
СЕКТОР ЗАЈЕДНИЧКИХ ПОСЛОВА	2,674	2,826	105.7%	2,700	104.7%
УКУПНО ОПШТА БОЛНИЦА	84,273	91,610	108.7%	77,465	118.3%

Графички приказ број 1. ***Упоредни приказ остваренog броја БО дана 2022. и 2023. године уз поређење са Планом за 2023.годину***



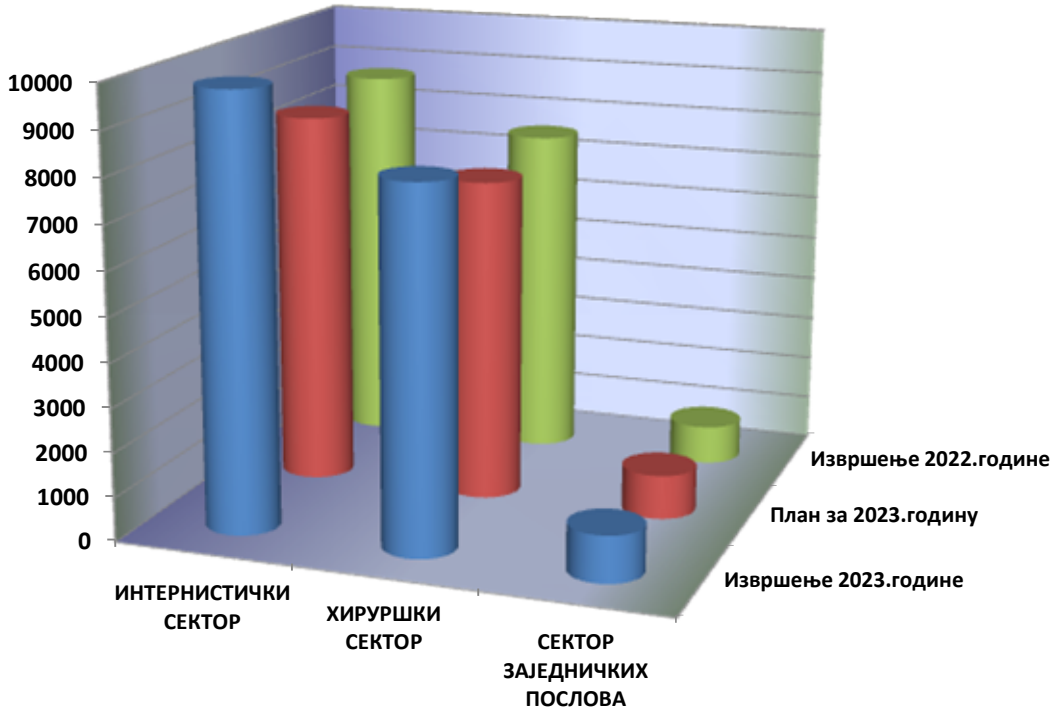
б) Хоспитализована лица

У Општој болници Суботица, у току 2023. године, услуге здравствене заштите су пружене укупно према 19.000 пацијената, што у односу на годишњи планирани број лечених лица износи 113,3% (пребачај годишњег Плана рада за 13,3%). У поређењу са истим периодом прошле године, лечено је 1.852 лица *више* на стационару, тј. 10,8% више, при чему је, број лечених пацијената кроз Дневну болницу 126,4% остварења Плана.

Табела број 3. ***ПРЕГЛЕД ОСТВАРЕНОГ БРОЈА ХОСПИТАЛИЗОВАНИХ ЛИЦА ЗА ПЕРИОД I-XII 2023. ГОДИНЕ***

ОРГАНИЗАЦИОНА ЈЕДИНИЦА	ХОСПИТАЛИЗОВАНА ЛИЦА				
	Остварење		Index 3/5	План за 2023.годину	Index 3/5
	I-XII/2022.	I-XII/2023.			
1	2	3	4	5	6
ИНТЕРНИСТИЧКИ СЕКТОР	8,723	9,801	112.4%	8,475	115.6%
ХИРУРШКИ СЕКТОР	7,553	8,143	107.8%	7,300	111.5%
СЕКТОР ЗАЈЕДНИЧКИХ ПОСЛОВА	873	1,057	121.1%	1,000	105.7%
УКУПНО ОПШТА БОЛНИЦА	17,149	19,001	110.8%	16,775	113.3%

Графички приказ број 2. ***Упоредни приказ оствареног броја хоспитализованих лица 2022. и 2023. године уз поређење са Планом за 2023.годину***



Посматрајући организационе јединице Опште болнице Суботица и њихове параметре остварења у току 2023. године, као и планиране параметре за 2023. годину, потврђена је реална чињеница тенденције раста онколошких обољења, хроничних обољења, значајног пораста броја популације млађе старосне доби са кардиоваскуларним обољењима и цереброваскуларним инсултима, све теже и комплексније патологије која захтева болничко лечење.

У односу на исти период прошле године, пораст броја лечених болесника уочава се у оквиру свих сектора медицинских грана, што је условљено, пре свега, побољшаном епидемиолошком ситуацијом (Covid-19) и враћањем установе у нормалан режим рада. Приказани параметри лечења и збрињавања пацијената у оквиру *Интернистичког сектора* потврђују реалну чињеницу тенденције раста броја пацијената са кардиоваскуларним и другим обољењима све теже и комплексније патологије без одређених правила по питању старосне доби. Економска и социјална кретања утичу на психичко здравље популације. Реактивних стања је међу пацијентима више, а самим тим и покушаја самоубистава и проблема са алкохолом и другим психоактивним супстанцама, као и депресивних стања. / Табела бр. 3/

Одељење интервентне кардиологије и ангиосале је од немерљивог значаја за Општу болницу Суботица. Податак који говори у прилог тој чињеници је да је преко 50% смртности узроковано кардиоваскуларним болестима. Опремање савремене ангио сале и њено функционисање у максималном обиму доприноси да се пацијенти мање упућују у Институт за кардиоваскуларне болести у Сремској Каменици и у Клинички центар Војводине. Савремена ангио сала омогућава константну контролу виталних параметара пацијента са којима је могућа вербална комуникација у току интервенције у локалној анестезији, а све процедуре су циљане и филингрански прецизне јер се изводе под контролом скопије уз могућност дигиталне припреме и мапирања поља од интереса. Дијагностичке процедуре су једноставне, брзе, високо информативне и значајно употпуњују дијагностички алгоритам у клиничкој пракси мултидисциплинарно. Терапијске процедуре су савремена алтернатива класичној хирургији, а укључују и круцијалне интервенције у оквиру „златног сата" које драстично мењају прогнозу морбидитета и морталитета пацијената. Скоро све процедуре се изводе у локалној анестезији према Селдингеровој методи са минималном траумом крвног суда (феморално, радијално, кубитално), а и компликованије процедуре које захтевају општу анестезију и препарацију крвних судова на месту приступа (EBAP, TEBAP) представљају савремену алтернативу класичним хируршким методама од којих су мање трауматичне, комфорне по пацијенте и драстично смањују дужину опоравка и хоспитализације, а будућност су рада и у нашој установи . Број укупно урађених интервенција (процедура) у ангио сали – коронарографије, PCI, IVUS, FFR, DSA, пејсмејкери, дефибрилатори, перикардиоцентезе, у протеклих годину дана, износи 819. Урађена је 631 коронарографија, 190 перкутаних коронарних интервенција, 5 IVUS, 16 FFR, 48 периферних ангиографија (DSA). Збринуто је 126 инфаркта, од тога 78 акутних и уграђено 119 пејсмејкера и 13 дефибрилатора. На основу добијеног позитивног мишљења Завода за јавно здравље Суботица на допуну Плана рада Опште болнице Суботица за 2023. годину, број: 06-753, дана: 19.07.2023. године, извршена је измена – допуна Плана рада за 2023. годину Опште болнице Суботица. Допуна се односила на здравствене услуге секундарне здравствене заштите по основу увођења нове здравствене технологије *Срчана ресинхронизациона терапија са бивентрикуларном пејсинг функцијом* на терет средстава обавезног здравственог осигурања и овај нови савремени модалитет лечења срчане слабости је започет у другој половини 2024.године.

У току 2022. године у Општој болници Суботица уведена је *нова технологија „Метода ин витро фертилизације"* у лечењу неплодности поступком биомедицински потпомогнутог оплођења (БМПО) као научно доказана, проверена, безбедна и квалитетна здравствена технологија, на терет Републичког фонда за здравствено осигурање, а по добијању сагласности Министарства здравља Републике Србије и Завода за јавно здравље Суботица.

Успешност и стручност у раду IVF тима потврђују следећи подаци за 2023.годину:

* Број започетих IVF поступака: 72

* Број одрађених трансфера из IVF поступака: 46

* Број криотрансфера: 6

* Број трудноћа из одрађених трансфера: 19

* Број порођаја: 5

* Број новорођених беба: 8

- 3 пара близанаца

- 2 бебе

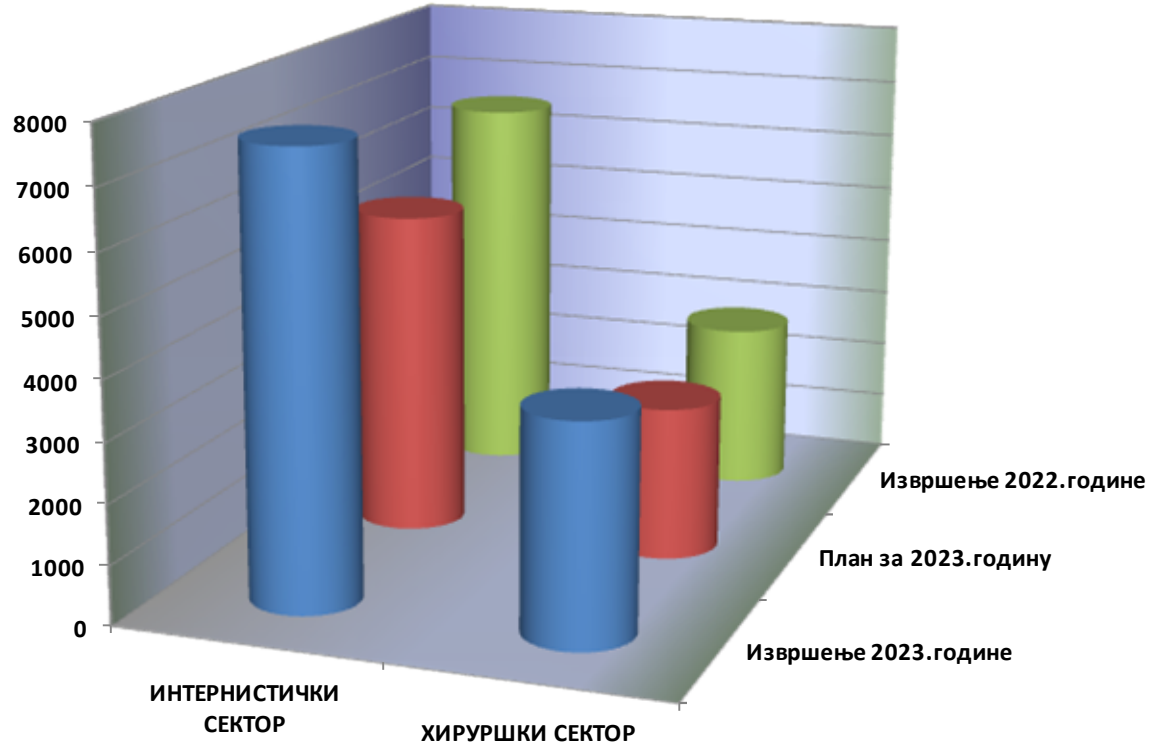
в) Дневна болница

У Општој болници Суботица пружање здравствених услуга путем Дневне болнице је организовано у области интерне медицине, психијатрије, хирургије и гинекологије. Број постеља/терапијских места опредељених за рад у Дневној болници износи 40.

Табела број 4. ***ПРЕГЛЕД ОСТВАРЕНОГ БРОЈА ДАНА ДНЕВНЕ БОЛНИЦЕ ЗА ПЕРИОД I-XII 2023. ГОДИНЕ***

ОРГАНИЗАЦИОНА ЈЕДИНИЦА	ДАНИ ДНЕВНЕ БОЛНИЦЕ				
	Остварење		Index 3/2	План за 2023.годину	Index 3/5
	I-XII/2022.	I-XII/2023.			
1	2	3	4	5	6
ИНТЕРНИСТИЧКИ СЕКТОР	6,553	7,546	115.2%	5,500	137.2%
ХИРУРШКИ СЕКТОР	2,785	3,681	132.2%	2,600	141.6%
УКУПНО ОПШТА БОЛНИЦА	9,371	11,227	119.8%	8,100	138.6%

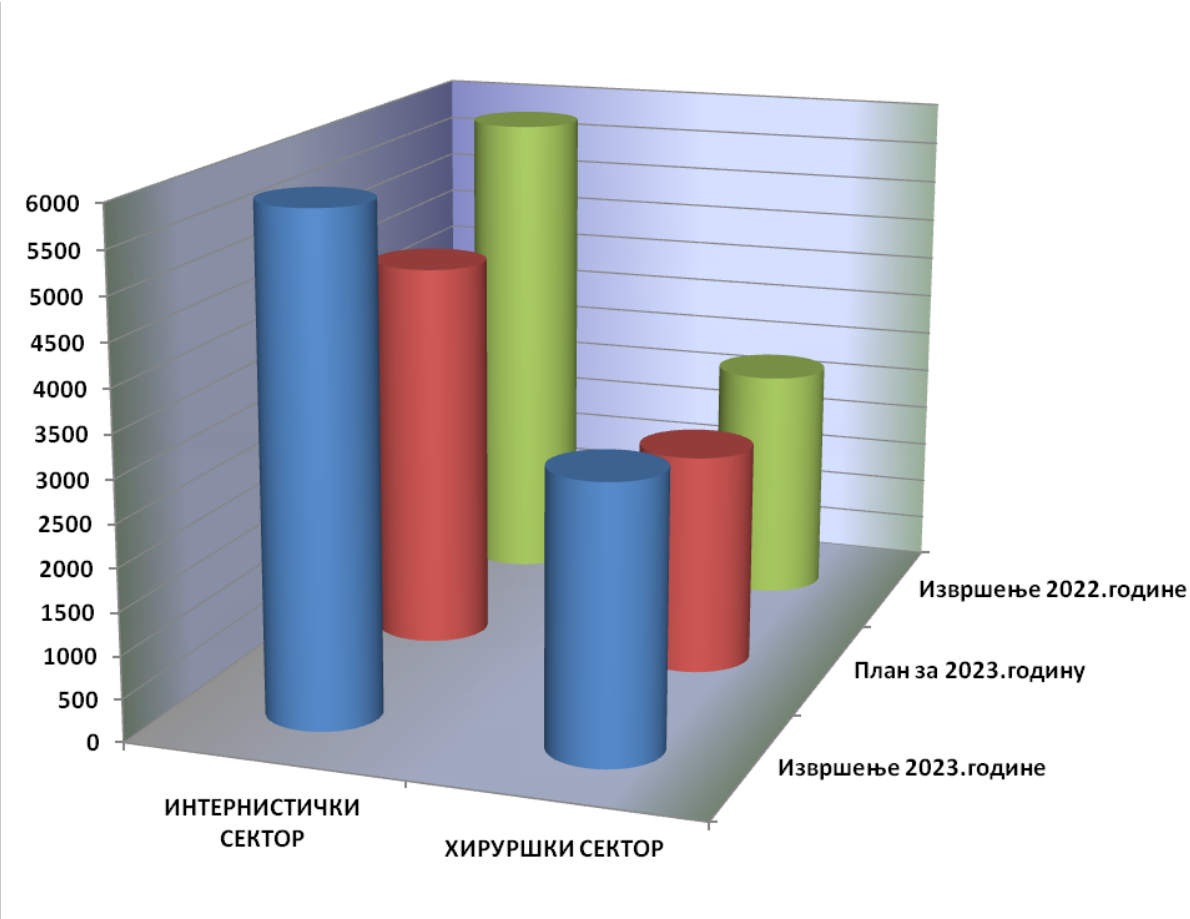
Графички приказ број 3. ***Упоредни приказ оствареног броја дана Дневне болнице 2022. и 2023. године уз поређење са Планом за 2023.години***



Табела број 5. ***ПРЕГЛЕД ОСТВАРЕНОГ БРОЈА ЛИЦА ДНЕВНЕ БОЛНИЦЕ ЗА ПЕРИОД I-XII 2023. ГОДИНЕ***

ОРГАНИЗАЦИОНА ЈЕДИНИЦА	*ЛИЦА ДНЕВНЕ БОЛНИЦЕ*				
	Остварење		Index 3/2	План за 2023.годину	Index 3/5
	I-XII/2022.	I-XII/2023.			
1	2	3	4	5	6
ИНТЕРНИСТИЧКИ СЕКТОР	5,791	5,879	101.5%	4,580	128.4%
ХИРУРШКИ СЕКТОР	2,791	3,194	114.4%	2,600	122.8%
УКУПНО ОПШТА БОЛНИЦА	8,582	9,073	105.7%	7,180	126.4%

Графички приказ број 4. ***Упоредни приказ оствареног броја лица Дневне болнице 2022. и 2023. године уз поређење са Планом за 2023.годину***



Анализирајући домен пружања здравствених услуга пацијентима кроз Дневну болницу уочено је повећање тренда пружања овог вида здравствене заштите резултат што, такође, потврђује враћање установе у нормалан режим рада након пандемије Corona вирусом.

Евидентно повећање броја пацијената са малигнитетом и другим медицинским индикацијама захтева лечење са врстама терапије (хемотерапија и инфузија) које подразумевају боравак у Дневној болници, док се хоспитализација врши само за медицински индиковане пацијенте. /Табеле бр.4 и 5 /

г) Просечна дижина лечења и искоришћеност постељног фонда

Просечна дужина лечења и искоришћеност постељног фонда су показатељи директно условљени бројем дана хоспитализације, као и бројем лечених лица.

Табела број 6. ***ПРЕГЛЕД ОСТВАРЕНЕ ДУЖИНЕ ЛЕЧЕЊА ЗА ПЕРИОД I-XII 2023. ГОДИНЕ***

ОРГАНИЗАЦИОНА ЈЕДИНИЦА	ДУЖИНА ЛЕЧЕЊА				
	Остварење		Index 3/2	План за 2023.годину	Index 3/5
	I-XII/2022.	I-XII/2023.			
1	2	3	4	5	6
ИНТЕРНИСТИЧКИ СЕКТОР	5.5	5.3	96.4%	5.0	106.0%
ХИРУРШКИ СЕКТОР	4.5	4.5	100.0%	4.5	100.0%
СЕКТОР ЗАЈЕДНИЧКИХ ПОСЛОВА	3.1	2.7	87.1%	2.7	100.0%
УКУПНО ОПШТА БОЛНИЦА	4.9	4.8	98.0%	4.6	104.3%

Посматрајући просечну дужину лечења за два упоредна периода, уочава се њено скраћено трајање, односно иста је у овом периоду 2022. године износила 4,9 дана, а у току 2023. године износила је 4,8 дана. Наведена тенденција остварења представља логичан след параметара који се односе на број дана хоспитализације и број хоспитализованих лица у посматраном периоду 2023. године у односу на исти 2022. године, при чему је дужина хоспиталног третмана резултат броја дана боравка пацијената на болничком лечењу, уз истовремено праћење броја лечених лица којима је пружена секундарна здравствена заштита. / Табела бр.6/

Табела број 7. ***ПРЕГЛЕД ПРОСЕЧНЕ ЗАУЗЕТОСТИ ПОСТЕЉА ЗА ПЕРИОД I-XII 2023. ГОДИНЕ***

ОРГАНИЗАЦИОНА ЈЕДИНИЦА	ЗАУЗЕТОСТ ПОСТЕЉА			
	БРОЈ КРЕВЕТА 2022	БРОЈ КРЕВЕТА 2023	ЗАУЗЕТОСТ ПОСТЕЉА	
			I-XII/2022.	I-XII/2023.
1	2	3	4	5
ИНТЕРНИСТИЧКИ СЕКТОР	390	390	33.4%	36.7%
ХИРУРШКИ СЕКТОР	265	265	30.1%	33.2%
СЕКТОР ЗАЈЕДНИЧКИХ ПОСЛОВА	15	15	48.8%	51.6%
УКУПНО ОПШТА БОЛНИЦА	670	670	34.5%	37.5%

Просечна искоришћеност постељног фонда у 2023. години износи 37,5% у односу на 100% капацитета од 670 постеља. Прошле године оперативно се радило са истим бројем постеља и при томе, искоришћеност је у посматраном периоду 2022. године износила 34,5%. Измена у структури постељног фонда здравствене установе је спроведена у складу са Правилником о изменама и допунама Правилника о организацији и систематизацији послова Опште болнице Суботица (бр.01-8989 од 15.12.2022. године), а који се примењује од 01.01.2023. године. Изменом је предвиђено да Интервентна кардиологија и ангио сала имају 6 постеља, а Служба за продужено лечење и негу са рехабилитацијом 44 постеље, уместо досадашњих 50 постеља. /Табела бр. 7/

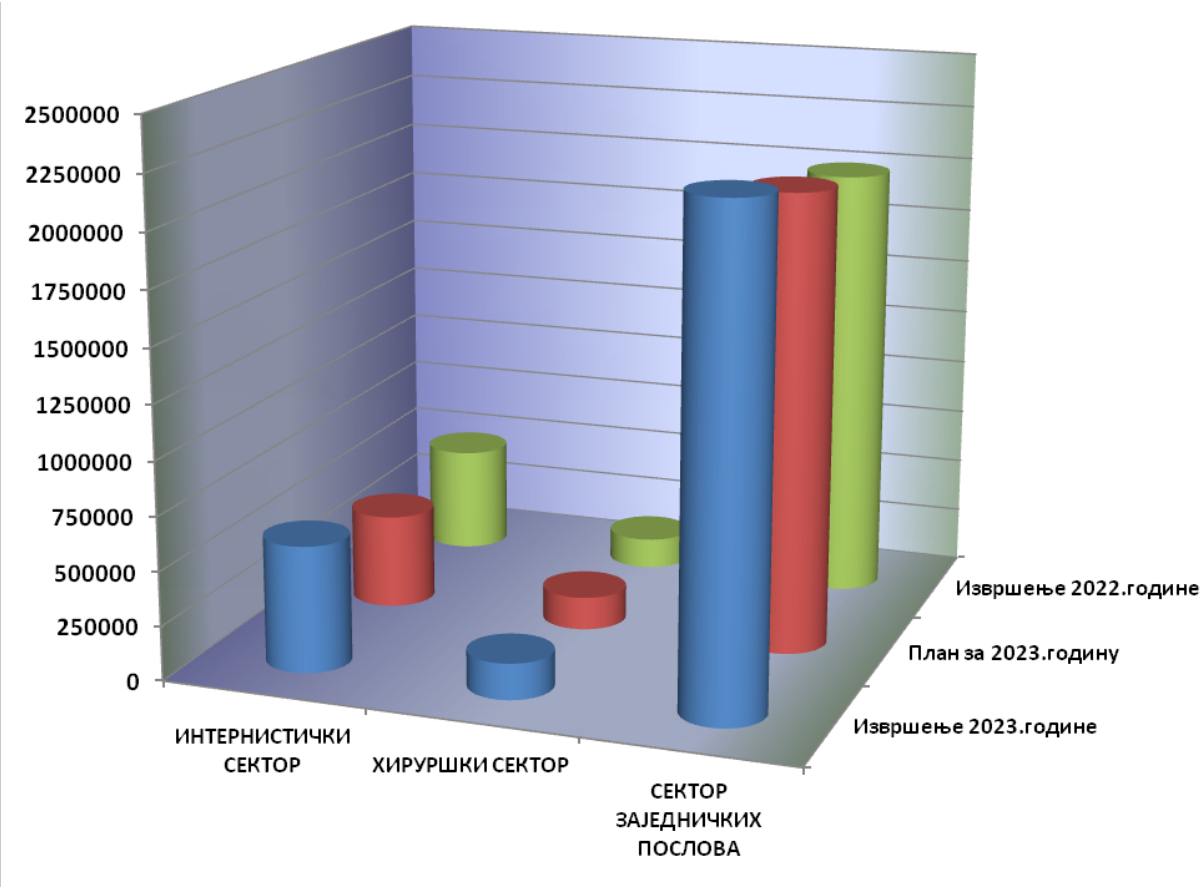
Амбулантне услуге

У специјалистичким амбулантама Опште болнице Суботица, пружени број амбулантних услуга бележи *повећање* у односу на посматрани период прошле године (за 14,5%), при чему је и План за пословну 2023. годину остварен у *пребачају* од 11,8%. План за 2023. годину је био дефинисан на нивоу пружених амбулантних услуга у 2022. години и није много одступао у свом обиму од остварења у претходној години, с обзиром на прилагођавање рада здравствене установе у складу са епидемијом Covid-19 и у току 2022. године.

Табела број 8. ***ПРЕГЛЕД ОСТВАРЕНИХ АМБУЛАНТНИХ УСЛУГА ЗА ПЕРИОД I-XII 2023. ГОДИНЕ***

ОРГАНИЗАЦИОНА ЈЕДИНИЦА	АМБУЛАНТНЕ УСЛУГЕ				
	Остварење		Index 3/2	План за 2023.годину	Index 3/5
	I-XII/2022.	I-XII/2023.			
1	2	3	4	5	6
ИНТЕРНИСТИЧКИ СЕКТОР	485,366	584,078	120.3%	434,739	134.4%
ХИРУРШКИ СЕКТОР	140,721	166,018	118.0%	151,975	109.2%
СЕКТОР ЗАЈЕДНИЧКИХ ПОСЛОВА	1,998,922	2,255,621	112.8%	2,101,059	107.4%
УКУПНО ОПШТА БОЛНИЦА	2,625,009	3,005,717	114.5%	2,687,773	111.8%

Графички приказ број 5. ***Упоредни приказ остваренog броја амбулантних услуга 2022. и 2023. године уз поређење са Планом за 2023.годину***



Број амбулантних услуга од 2.687.773 пружен је према укупно 546.776 амбулантних пацијената у току посматране године, у односу на број од 2.625.009 амбулантних услуга пружених према 531.795 пацијената у истом периоду претходне 2022. године. Већина организационих јединица/амбуланти остварује пребачај у односу на планиране величине у 2023. години, што се образлаже побољшаном епидемиолошком ситуацијом (Covid-19) и враћањем установе у нормалан режим рада.

У току 2023. године, у оквиру *Службе за радиолошку дијагностику*, укупан број пружених дијагностичких услуга реализован је у величини од 110% у односу на 2022. годину (*пребачај* Плана за 30,8%). У области дијагностичких процедура компјутеризованом томографијом (ЦТ дијагностика) планирани број услуга је реализован у *пребачају* од 14,8%; ултразвучна дијагностика са *пребачајем* плана од 40,9%; услуге рендген дијагностике су реализоване са *пребачајем* плана од 15,4%, као и извршење дијагностичких услуга на магнетној резонанци (*пребачај* плана од 12,3%). *Служба за лабораторијску дијагностику* је план лабораторијских услуга у 2023. години сачинила на основу упутства за израду Планова рада стационарних здравствених установа Института за јавно здравље Србије „Др Милан Јовановић Батут" и Правилника о Номенклатури лабораторијских здравствених услуга

на примарном, секундарном и терцијарном нивоу здравствене заштите („Службени гласник РС“, бр. 70/2019 и 154/2020). Услуге су биле планиране и у односу на актуелну епидемиолошку ситуацију у 2022. години и очекивања у 2023. години . Укупан број пружених услуга лабораторијске дијагностике у 2023. години је већи у односу на број урађених лабораторијских анализа у 2022. години за 13,8%, при чему је и План за 2023. годину остварен са пребачајем од 7,6%. /Табела бр.8/

На основу добијеног позитивног мишљења Завода за јавно здравље Суботица на допуну Плана рада Опште болнице Суботица за 2023. годину, број: 06-753, дана: 19.07.2023. године, извршена је измена – допуна Плана рада за 2023. годину Опште болнице Суботица. Допуна се односила на здравствене услуге секундарне здравствене заштите по основу увођења нове здравствене технологије *Срчана ресинхронизациона терапија са бивентрикуларном пејсинг функцијом* на терет средстава обавезног здравственог осигурања, са планираним почетком пружања услуга 01.08.2023. године.

Још једна допуна Плана рада Опште болнице Суботица за 2023. годину, по добијању позитивног мишљења Завода за јавно здравље Суботица, број: 06-891, дана: 01.09.2023. године, а у складу са дописом РФЗО - Сектора за уговарање здравствене заштите, медицинске послове и процену нових технологија (број: 450-3469/2023) од 03.08.2023. године, извршена је у делу обима и врсте планираних услуга у области дерматовенерологије.

Операције и оперисана лица

Сектор хирушких грана Опште болнице у Суботици располаже са 265 хирушких постеља и 13 операционих сала, од којих се 2 налазе на Ургентном одељењу и намењене су за извођење малих хирушких интервенција.

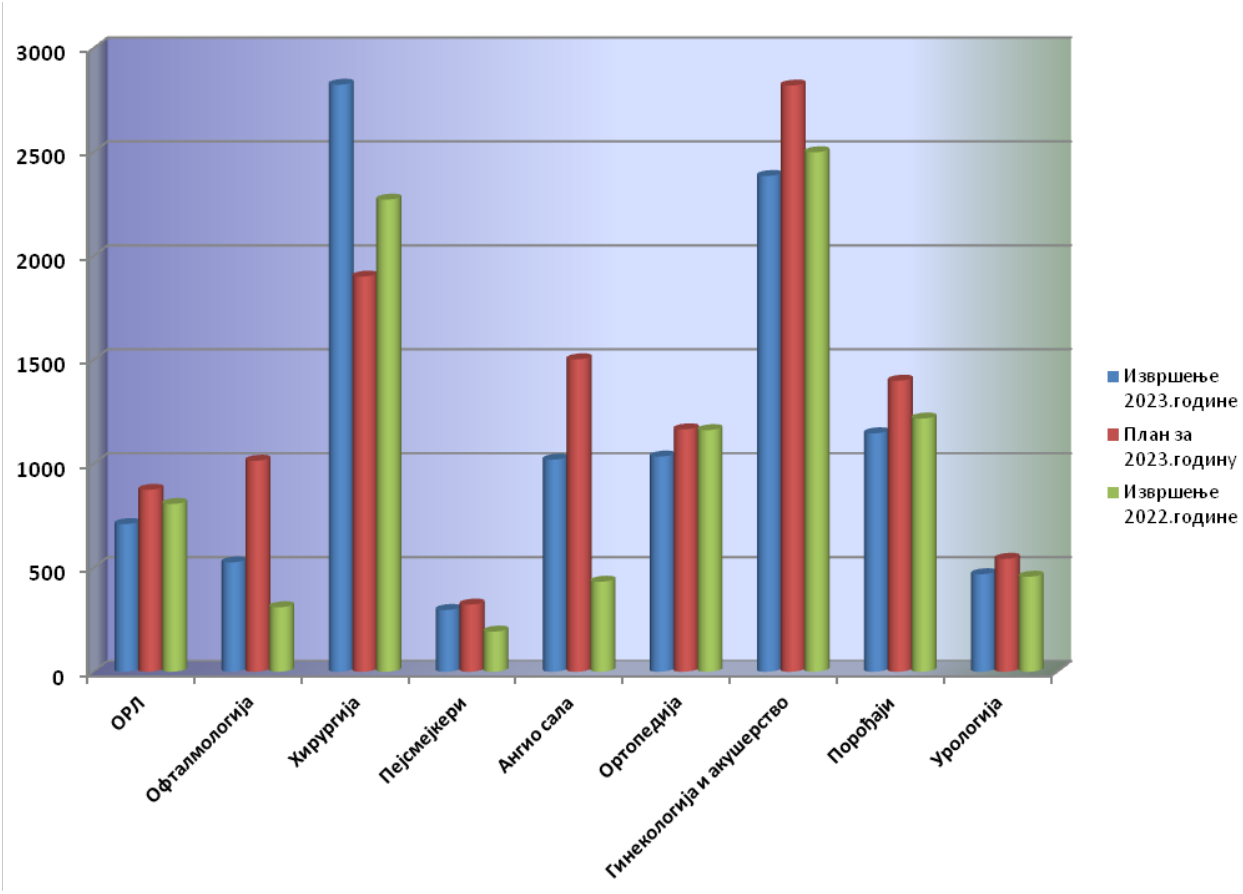
Када се осврнемо на укупан број операција, урађене су 9.293 операције, што је за 14,3% више у односу на прошлу годину, при чему се остварење Плана за 2023. годину налази у благом *подбачају* (8,4%), посматрајући све оперативне гране, изузев *Службе за хирургију* (*пребачај* од 48,6%). Операције планиране у Дневној болници су реализоване у очекиваном обиму, док су операције извршене у хируршким салама незнатно испод планираних величина (95,3%). / Табела бр. 9./

На хируршким одељењима, закључно са 31.12.2023. године, укупно је оперисано 7.047 лица, што је за 971 лице више него у 2022. години. Процентуално посматрано, ради се о повећању од 16%. Очекивана организација Дневне болнице за гране хирургије, оствареним резултатима рада у посматраном периоду, указује на нормализацију процеса пружања здравствених услуга пацијентима након пандемије Corona вирусом, што значи да је велики број интервенција чија медицинска патологија то дозвољава, обављен кроз овај вид пружања здравствене заштите. / Табела бр.9.а /

Табела број 9. ***ПРЕГЛЕД ОСТВАРЕНИХ ОПЕРАЦИЈА ЗА ПЕРИОД I-XII 2023. ГОДИНЕ***

ОРГАНИЗАЦИОНА ЈЕДИНИЦА	Остварење операција I-XII/2022.	Остварење операција I-XII/2023.	Index 3/2	План операција за 2023.годину	Index 3/5
1	2	3	4	5	6
ОРЛ	**807**	**710**	**88.0%**	**875**	**81.1%**
ОФТАЛМОЛОГИЈА	**310**	**526**	**169.7%**	**1,015**	**51.8%**
СЛ. ЗА ХИРУРГИЈУ (без ПМ и АС)	**2,271**	**2,824**	**124.4%**	**1,901**	**148.6%**
пејсмејкери	**193**	**297**	**153.9%**	**323**	**92.0%**
ангио сала	**433**	**1,020**	**235.6%**	**1,503**	**67.9%**
ОРТОПЕДИЈА	**1,162**	**1,035**	**89.1%**	**1,166**	**88.8%**
ГИНЕКОЛОГИЈА И АКУШ.:	**2,499**	**2,385**	**95.4%**	**2,820**	**84.6%**
порођаји (укупно)	***1,218***	***1,147***	***94.2%***	***1,400***	***81.9%***
од тога: царски рез	***511***	***470***	***92.0%***	***500***	***94.0%***
УРОЛОГИЈА:	**457**	**496**	**108.5%**	**543**	**91.3%**
УКУПНО ОПЕРАЦИЈА:	**8,132**	**9,293**	**114.3%**	**10,146**	**91.6%**

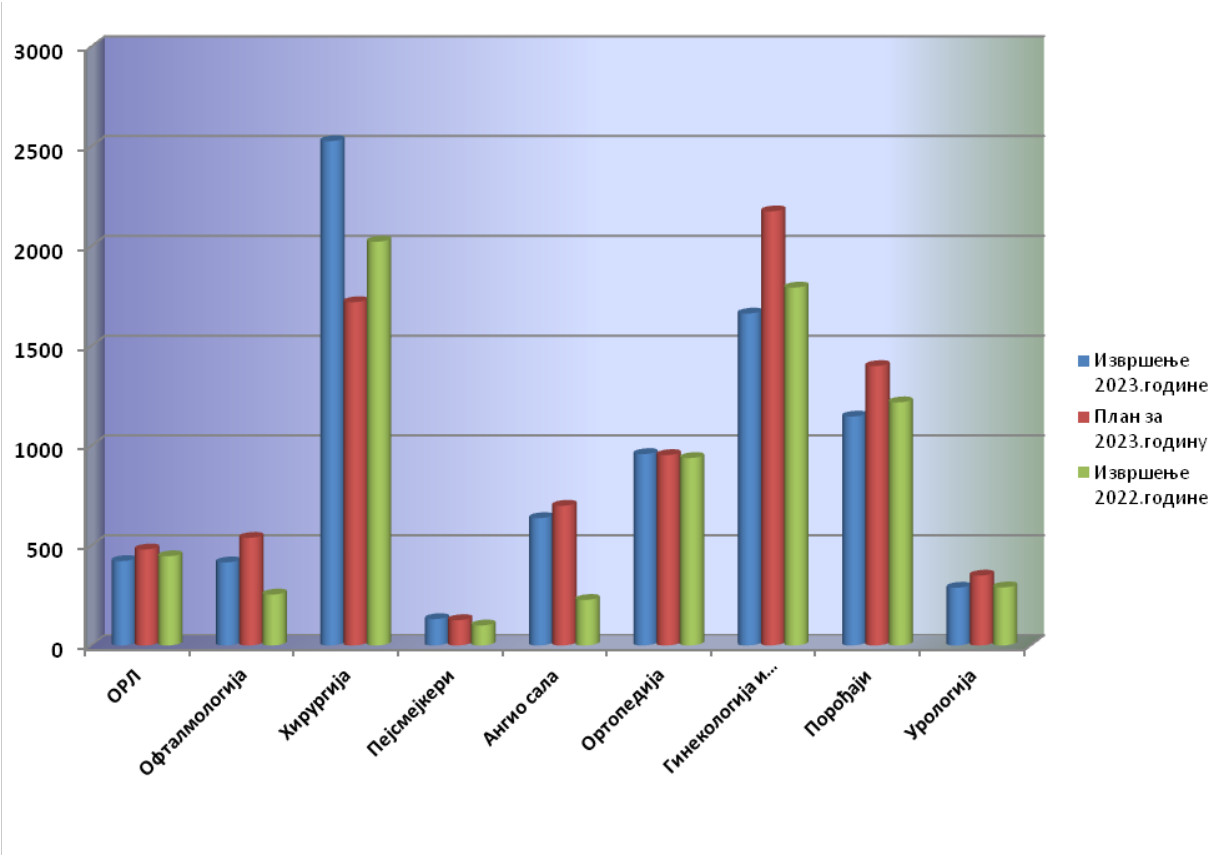
Графички приказ број 6. ***Упоредни приказ оствареног броја операција 2022. и 2023. године уз поређење са Планом за 2023. годину***



Табела број 9.а ***ПРЕГЛЕД БРОЈА ОПЕРИСАНИХ ЛИЦА ЗА ПЕРИОД I-XII 2023. ГОДИНЕ***

ОРГАНИЗАЦИОНА ЈЕДИНИЦА	Број оперисаних лица I-XII/2022.	Број оперисаних лица I-XII/2023.	Index 3/2	Планиран број оперисаних лица за 2023.годину	Index 3/5
1	2	3	4	5	6
ОРЛ	**447**	**423**	**94.6%**	**481**	**87.9%**
ОФТАЛМОЛОГИЈА	**255**	**416**	**163.1%**	**539**	**77.2%**
СЛ. ЗА ХИРУРГИЈУ (без ПМ и АС)	**2,023**	**2,527**	**124.9%**	**1,720**	**146.9%**
пејсмејкери	**100**	**132**	**132.0%**	**127**	**103.9%**
ангио сала	**228**	**638**	**279.8%**	**700**	**91.1%**
ОРТОПЕДИЈА	**939**	**959**	**102.1%**	**954**	**100.5%**
ГИНЕКОЛОГИЈА И АКУШ.:	**1,793**	**1,663**	**92.7%**	**2,175**	**76.5%**
порођаји (укупно)	***1,218***	***1,147***	***94.2%***	***1,400***	***81.9%***
од тога: царски рез	***511***	***470***	***92.0%***	***500***	***94.0%***
УРОЛОГИЈА:	**291**	**289**	**99.3%**	**350**	**82.6%**
УКУПНО ОПЕРАЦИЈА:	**6,076**	**7,047**	**116.0%**	**7,046**	**100.0%**

Графички приказ број 7. ***Упоредни приказ оствареног броја оперисаних лица 2022. и 2023. године уз поређење са Планом за 2023. годину***



Лекови

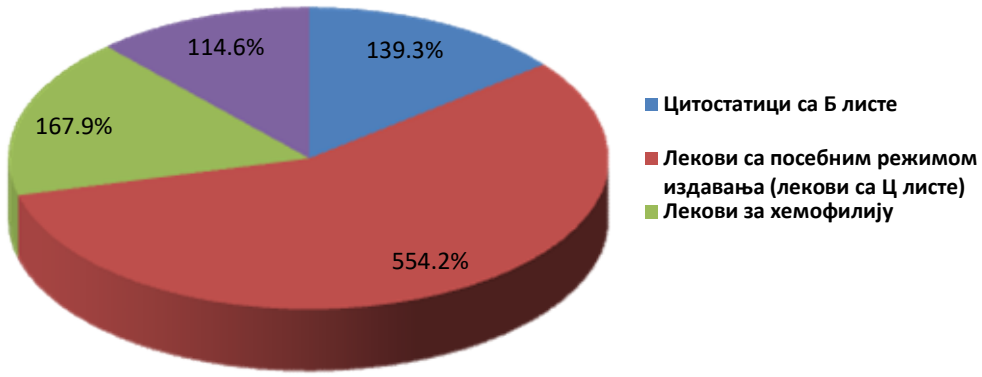
Вршећи упоредну анализу Плана рада за 2023. годину и извршења истог у току 2023. године, са становишта лекова утрошених у Општој болници Суботица, констатује се *извршење од 133,6 %* датог плана за 2023. годину. То указује да је установа у 2023. години имала већу потрошњу од планиране. Важно је напоменути да је, на известан начин, и у 2023. години Covid–19 инфекција још била присутна, али у значајно мањем броју, што је омогућило нормализацију рада у нашој установи, уз истовремено повећање броја лечења других пацијената. Са друге стране, поједина одељења - Интерно IV (онкологија), дневна болница Онкологије и Хемодијализа - су радила у пуном обиму и у време пандемије, с тим да се њихов рад значајно повећао у пост Covid –19 периоду.

Табела број 10. ***ПРЕГЛЕД ПЛАНИРАНИХ И ОСТВАРЕНИХ ВРЕДНОСТИ ЛЕКОВА I-XII 2023. ГОДИНЕ***

Група лека	**Назив групе лека**	**Планирана вредност за 2023.годину**	**Остварена вредност I-XII 2023.године**	**Index 4/3**
1	2	3	4	5
ЦИТОСТАТИЦИ СА Б ЛИСТЕ		**32,975,000.00**	**45,924,348.00**	**139.3**
ЛЕКОВИ СА ПОСЕБНИМ РЕЖИМОМ ИЗДАВАЊА (ЛЕКОВИ СА Ц ЛИСТЕ)		**5,920,000.00**	**32,807,214.00**	**554.2**
ЛЕКОВИ ЗА ХЕМОФИЛИЈУ		**14,083,000.00**	**23,646,634.00**	**167.9**
ЛЕКОВИ У ЗУ		**165,723,000.00**	**189,888,792.00**	**114.6**
A	ЛЕКОВИ ЗА ЛЕЧЕЊЕ БОЛЕСТИ ДИГЕСТИВНОГ СИСТЕМА И МЕТАБОЛИЗМА	10,184,408.84	12,713,819.64	124.8
B	ЛЕКОВИ ЗА ЛЕЧЕЊЕ БОЛЕСТИ КРВИ И КРВОТВОРНИХ ОРГАНА	55,068,802.14	66,877,048.59	121.4
C	ЛЕКОВИ КОЈИ ДЕЛУЈУ НА КАРДИОВАСКУЛАРНИ СИСТЕМ	2,703,505.20	2,560,333.93	94.7
D	ЛЕКОВИ ЗА ЛЕЧЕЊЕ БОЛЕСТИ КОЖЕ И ПОТКОЖНОГ ТКИВА (ДЕРМАТИЦИ)	238,465.06	322,574.66	135.3
G	ЛЕКОВИ ЗА ЛЕЧЕЊЕ ГЕНИТОУРИНАРНОГ СИСТЕМА И ПОЛНИ ХОРМОНИ	4,833,709.39	5,501,826.88	113.8
H	ХОРМОНИ ЗА СИСТЕМСКУ ПРИМЕНУ, ИСКЉУЧУЈУЋИ ПОЛНЕ ХОРМОНЕ И ИНСУЛИН	4,501,581.65	4,276,266.71	95.0

J	АНТИИНФЕКТИВНИ ЛЕКОВИ ЗА СИСТЕМСКУ ПРИМЕНУ	46,990,467.58	52,379,103.11	111.5
L	АНТИНЕОПЛАСТИЦИ И ИМУНОМОДУЛАТОРИ	1,527,609.84	2,475,500.79	162.1
M	ЛЕКОВИ ЗА БОЛЕСТИ МИШИЋНО-КОСТНОГ СИСТЕМА	1,987,015.07	2,364,044.76	119.0
N	ЛЕКОВИ КОЈИ ДЕЛУЈУ НА НЕРВНИ СИСТЕМ	17,669,872.68	17,071,380.36	96.6
P	АНТИПАРАЗИТНИ ПРОИЗВОДИ, ИНСЕКТИЦИДИ И СРЕДСТВА ЗА ЗАШТИТУ ОД ИНСЕКАТА	24,120.00	31,694.48	131.4
R	ЛЕКОВИ ЗА ЛЕЧЕЊЕ БОЛЕСТИ РЕСПИРАТОРНОГ СИСТЕМА	617,372.60	1,387,557.39	224.8
S	ЛЕКОВИ КОЈИ ДЕЛУЈУ НА ОКО И УХО	116,663.94	184,330.56	158.0
V	ОСТАЛО	19,259,406.01	21,743,310.14	112.9
УКУПНО ЛЕКОВА:		**218,701,000.00**	**292,266,988.00**	**133.6**

Графички приказ број 8. ***Потрошња лекова у односу на План за 2023. годину***



У сегменту ***ампулираних цитостатика*** неопходно је истаћи да се сви лекови из домена цитостатика прописују на основу конзилијарног мишљења терцијарне установе. Најновији терапијски протоколи који се примењују у онколошкој терапији, као и препорука терцијарне установе, сваке године утичу са своје стране на повећану потрошњу цитостатика. Са друге стране, евидентан је значајан пораст онколошких пацијената. У домену цитостатика је било пробијања плана – извршење износи 139,3%.

Пошто се сваке године повећава број онколошких пацијената, ова потрошња одражава ту проблематику. Осим тога, у терапију се уводе нови лекови, а од јуна 2023. године у нашој установи почиње да се даје биолошка терапија, што планом није било предвиђено. Наравно, то се, заједно са применом биолошке терапије у лечењу мултипле склерозе, одразило на потрошњу лекова из групе Ц, лекова са Листе лекова која није била предвиђена планом за лекове за 2023. годину. Потреба за опредељењем већих средстава из области цитостатика је евидентна. Такође, потребно је да се добију и инструкције у правцу планирања биолошке терапије за лечење онколошких пацијената. С обзиром да се протоколи мењају, да се број онколошких пацијената повећава сваким даном, али и да је век преживљавања онколошких пацијената дужи, па се и терапија продужава, досадашња опредељена средства нису довољна, тј. доводиће у будућности до пробијања опредељених средстава у финансијском смислу.

Лекови са Ц листе са посебним режимом прописивања подразумевају лекове из *групе еритропоетина* који се дају пацијентима на дијализи и у предијализном периоду, потом интерферон бета-а и интерферон бета1-б, лекове из групе имуномодулатора за лечење мултипле склерозе, као и лек *Золендронска киселина*. То су лекови са Ц листе које је наша установа прописивала у текућој години, али треба нагласити да је увођење имуномодулаторне терапије за лечење мултипле склерозе, у Општој болници Суботица, почело у 2023. години одлуком РФЗО и није било предвиђено планом.

Примена ових лекова у терапији је индикована у складу са прописаним ограничењима од стране РФЗО у погледу њихове примене у лечењу и спроводи се стални надзор над њиховом правилном употребом. Као што је горе наведено, поједини лекови са Ц листе су од јуна месеца 2023. године почели више да се прописују у нашој установи, што је довело до веће потрошње. Надаље, и количина средстава која је опредељена за пацијенте на хемодијализи је пробијена за 56%. Лекови из групе еритропоетина за предијализу и хемодијализу се прописују према инструкцијама датим у листи лекова и редовно се контролишу. То, такође, указује да количина опредељених средстава за еритропоетине није довољна за финансирање актуелних потреба наших пацијената.

Што се тиче потрошње лекова из ***групе фактора VIII,*** за лечење пацијената оболелих од хемофилије, у 2023. години потрошња је знатно већа од планираних количина. По Предрачуну средстава РФЗО (још за 2022. годину), опредељена средства по овој намени су смањена, што је остало непромењено и у 2023. години. Потрошња лекова из ове групе је стандардна код пацијената који добијају профилактичке дозе осмог фактора, али потрошња је непредвидива у случају повреда или хирушких интревенција (извршење плана од 167%).

Потрошња лекова из групе таблетираних и ампулираних лекова са ***А, А1 и Б листе*** у 2023. години реализована је у висини од 114,6 % у односу на план за 2023.годину. Пораст потрошње је био очекиван у пост Covid –19 периоду, с обзиром на велики број пацијената који су остали са секвелама Covid инфекције и захтевају лечење. То се нарочито види у групи лекова под АТЦ шифром **R-ЛЕКОВИ ЗА ЛЕЧЕЊЕ БОЛЕСТИ РЕСПИРАТОРНОГ СИСТЕМА,** где је потрошња 224% од планиране. Такође, у посматраном периоду, број пацијената не-Covid патологије се повећао, као и број операција, док је количина опредељених средстава, од стране РФЗО, у овој групи лекова мања него за 2022. годину. У ***групи J*-АНТИИНФЕКТИВНИ ЛЕКОВИ ЗА СИСТЕМСКУ ПРИМЕНУ** постоји већа потрошња појединих антибиотика. Проблем је везан за присуство мултирезистентних сојева бактерија који су резистентни на већину антибиотика, па је лечење некада неопходно са комбиновањем више антибиотика или давањем

њихове веће концентрације. Треба напоменути да је ове године у план лекова ушла и терапија која се користи код вантелесне оплодње и која је почела да се ради у нашој установи. У осталим групама лекова по АТС класификацији није било значајног одступања од плана и у складу је са повећањем обима рада и тежом патологијом лечених пацијената. / Табела бр. 10 /

Оно што је постало врло уочљиво у 2023. години је тежина клиничке слике пацијената који су примани на хоспитално лечење. Присутан је број врло тешких клиничких слика са већим бројем коморбидитета који су захтевали врло комплексно и дуготрајно лечење. То је подразумевало и додатне компликације продуженог боравка на хоспиталном лечењу, што је било праћено већом потрошњом инфузионих раствора албумина, антибиотика, вазостималтивних лекова, контрастних снимања, аналгетика. Број онколошких терапија, такође, је праћен повећањем антементорген терапије која је резултирала повећањем потрошње у односу на план.

Дефинисање правила и процедуре за пребацивање лекова са једног одељења на друго функционише и даље с циљем да се на тај начин допринесе смањивањују залиха лекова на појединим одељењима и смањењу требовања већ издатих лекова из Одсека за фарамцеутску делатност. Спроводи се редовна месечна контрола залиха лекова на одељењима; требовање је на дневном нивоу да би се избегле залихе на одељењима; месечна анализа потрошње лекова по одељењима; поновно информисање лекара о ограничењима у примени појединих лекова датих од стране РФЗО; контрола прописивања лекова са ограничењима датих од стране РФЗО; стављање резервних антибиотика под контролу инфектолога, клиничког фармаколога и начелника одељења; прављење терапијске листе болнице; контрола лекова са истеклим роком. У 2023. години се и даље наставио рад на прилагођавању терапије према сваком пацијенту, спровођењу што ефикасније и рационалније терапије, а све са настојањима ка бржем опоравку пацијената и смањењу броја дана хоспиталног лечења, као и избегавања нежељених ефеката лекова и њихових међусобних интереакција. Наша установа ће, свакако, и надаље имплеметирати актулене националне препоруке у лечењу пацијената са Covid-19, у случају новог таласа и повећаног броја хоспитализованих пацијената. Још једном напомињемо да у план за 2023. годину није ушла биолошка терапија која је, према одлуци РФЗО, почела да се даје у нашој установи од јуна 2023. године.

Закључак ове анализе је да су нам свакако потребна већа средства да би могли да испунимо потребе свакодневног лечења. Пошто се број хитних и тешких пацијената, као и број траума различитог порекла, број пацијента са малигнитетима и/или са прогресивним неуролошким болестима повећавају, финасијско уклапање, са до сада опредељеним средствима РФЗО, ће бити веома тешко изводљиво.

Такође, треба обратити значајну пажњу на продужено лечење многих пацијента који због природе својх обољења некад захтевају примену специфичне терапије и по 6 и више недеља или које терцијарне установе усмеравају ка нашој установи, са одобрењем примене те пролонгиране терапије. Због амортизације кревета, мадраца, постељине, поједине опреме (поготово опреме за кисеоничку потпору за време пандемије), као и мањка средњег и вишег медицинског кадра, лекара и особља задужених за хигијену у нашој установи, јављају се и проблеми са пратећим компликацијама неадекватне неге и драматичног растућег броја болничких инфекција са високорезистентним сојевима бактерија. То све изискује већа средства и потрошњу лекова и индуковање нових резистентних сојева бактерија. У 2024. години потреба за применом иновативних антибиотика који су регистровани у РС Србији, али још нису на позитивној листи лекова захтевају издвајање значајних финансијских средстава.

Улагањима у хигијену, повећање броја запослених у свим сегметнима медицине и немедицине, са обнављањем опреме, постељног фонда, постељине и опредељених средстава за лекове, средстава за хигијену (уз спровођење озбиљног надзора адекватне неге и надзора над инфекцијама), може се у будућности очекивати обуздавање у потрошњи појединих група лекова и побољшање квалитета лечења и скраћивања броја дана хоспитализације.

Преглед броја запослених у Општој болници Суботица, Суботица, у периоду 01.01. – 31.12.2023. године:

- **01.01.2023.** године имамо **1219** запослених, од тога:
  - а/ 1155 на неодређено време,
  - б/ 28 на одређено време због повећаног обима посла и
  - в/ 36 запослених ради замене одсутних запослених.

- **31.12.2023.** године имамо **1227** запослених, од тога:
  - а/ 1195 на неодређено време,
  - б/ 12 на одређено време због повећаног обима посла и
  - в/ 20 запослених ради замене одсутних запослених.

У односу на почетно бројно стање запослених (01.01.2023.), имамо више 8 запослених, (више 40 уговорених запослених на неодређено време, мање 16 уговорена запослена на одређено време (повећан обим посла) и мање 16 запослених на одређено време ради замене привремено одсутних запослених), како је приказано у табели испод.

Табела број 11**.** ***ПРЕГЛЕД БРОЈА ЗАПОСЛЕНИХ У ОБ СУБОТИЦА У ПЕРИОДУ од 01.01.-31.12.2023. године***

Бројно стање запослених на дан	Уговорени број запослених				Укупан број запослених
	Неодређено	Повећан обим	Ван уговора	Замене	
01.01.2023.	1155	28	-	36	**1219**
31.12.2023.	1195	12	-	20	**1227**
РАЗЛИКА	**+ 40**	**-16**	**-**	**-16**	**+ 8**
	+ 24		- **16**		

У посматраном периоду је исказано увећање броја уговорених запослених уз истовремено умањење броја запослених – замена, као последица поступања по закључку Владе РС (05 број 112-7921/2023 од 31.08.2023. године) о пријему лица ангажованих током пандемије COVID-19 (превођење радног односа из одређеног у неодређено време).

Пријем у радни однос на неодређено време, односно престанак радног односа у току 2023. године је реализован у следећем обиму:

Табела број 12. ***ПРЕГЛЕД ПРИЈЕМА И ОДЛИВА ЗАПОСЛЕНИХ У ОБ СУБОТИЦА У ТОКУ 2023. ГОДИНЕ***

	Неодређено време	
	Засновали радни однос	**Престао радни однос**
Лекари	7	9
Фармацеут-биохемичар	0	0
Здравствени сарадници	1	0
Медицинска сестра-техничар	43	14
Немедицина	27	14
УКУПНО	**78**	**37**

Из наведеног се закључује да је прилив нових кадрова у Општој болници и даље већи од одлива кадрова, те се ново запошљавање и даље врши са ограничењима из члана 27. став 1 Закона о буџетском систему, а сходно Уредби о поступку за прибављање сагласности за ново запошљавање и додатно радно нагажовање код корисника јавних средстава („Сл.гласник РС“, бр.159/2020 и 116/2023“)

У посматраном периоду је важио Кадровски план за 2022. годину (бр. 112-01-64/2022-02 од 25.02.2022. године) и измена Кадровског плана за 2022. годину (бр.112-01-64/2022-02 од 29.11.2022. године) којим је утврђен број од 1238 уговорених запослених, следеће структуре :

- 227 доктора медицине,
- 5 фармацеута биохемичара,
- 758 здравствена радника са ВШС и ССС,
- 14 здравствених сарадника и
- 234 немедицинских радника.

У складу са дописом Министарства здравља РС (бр. 112-01-840/2023-02 од 20.07.2023. године), као и сагласности Комисије за давање сагласности за ново запошљавање и додатно радно ангажовање код корисника јавних средстава у Општој болници Суботица, Суботица) и на основу Закључка Владе РС 05 број 112-7921/2023 од 31.08.2023. године у посматраном периоду је одобрен пријем у радни однос на неодређено време за укупно 80 извршиоца (7 доктора медицине, 1 здравствени сарадник ВСС – молекуларни биолог, 44 здравствена радника са ВШС и ССС, 4 административна радника ВСС и 24 техничких и помоћних радника ССС/НК), од чега је реализован пријем 78 запослених (нереализован пријем укупно 2 извршиоца и то : 1 здравствени радник ССС и 1 немедицински радник НК).

Пријем нових запослених (уговорених и замена за уговорене запослене) у радни однос се вршио расписивањем јавних огласа на на званичној интернет презентацији Опште болнице Суботица, Суботица, а објављени су и на званичној интернет презентацији Министарства здравља РС и на огласној табли Националне службе за запошљавање – филијала у Суботици. Расписано је укупно 122 огласа и комплетни поступци су реализовани у Одсеку за кадровске послове, где се и архивира сва документација за расписане огласе, укључујући и документацију пријављених кандидата.

У наставку је приказана структура кадрова (запослених који се финансирају из средстава РФЗО) :

Табела број 13. ***УПОРЕДНИ ПРЕГЛЕД УГОВОРЕНИХ ЗАПОСЛЕНИХ СА РФЗО И КАДРОВСКОГ ПЛАНА У ОБ СУБОТИЦА У ПЕРИОДУ 01.01.-31.12.2023. ГОДИНЕ***

Број уговорених запослених са РФЗО (неодређено време)	**01.01.2023.**	**Кадровски план**	**31.12.2023.**	**Разлика**
0	**3**	**2**	**3**	**4=3-2**
ЛЕКАРИ	*208*	**227**	**203**	**- 5**
ФАРМАЦЕУТИ-БИОХЕМИЧАРИ	*5*	**5**	**5**	**0**
ЗДРАВСТВЕНИ РАДНИЦИ СА ВШС И ССС	*720*	**758**	**751**	**+ 31**
ЗДРАВСТВЕНИ САРАДНИЦИ	*11*	**14**	**13**	**+ 2**
НЕМЕДИЦИНСКИ РАДНИЦИ	*211*	**234**	**223**	**+ 12**
УКУПНО	*1155*	**1238**	**1195**	**+ 40**

Број уговорених запослених на неодређено време на крају 2023. године је увећан за +40 у односу на почетно стање, али је и даље у оквиру Кадровског плана – и даље нам недостају кадрови скоро свих структура (изузев фармацеута-биохемичара), укупно смо у недостатку 43 запослена.

* * * * *

На основу извршене анализе планираних услуга и података фактурисане реализације Опште болнице Суботица за 2023 годину, можемо констатовати да је у готово свим областима секундарне здравствене заштите, уз одговарајућа одступања, планирани обим услуга пружених у току 2023. године реализован на нивоу планираних, очекиваних величина у односу на план и у односу на реализацију препоручену за овај извештајни период. Регистрован је већи обим болнички лечених лица и остварених дана лечења, као и већи обим лечених у оквиру дневне болнице. Пребачај здравствених услуга се

региструје и у области дијагностичких процедура са снимањем и уградње имплантата, док се нешто мањи подбачај региструје кроз мањи обим операција појединих хируршких грана. Све претходно наведено подразумева да је вршено континуирано праћење реализације планираних услуга кроз електронску фактуру у 2023. години, кроз висок степен међусобне сарадње и рада економског сектора са медицинским сектором у целини, са свим специфичностима које карактеришу медицину. При томе се мисли на многе компоненте у здравству које не могу бити предвидиве и/или унапред познате, уз спровођење темпа рада у пружању здравствених услуга који је у задовољавајућој мери пратио динамику остваривања Плана здравствених услуга.

У поступку анализе и вредновања предочених података за 2023. годину, мора се узети у обзир да је начин уговарања и финансирања здравствене заштите између РФЗО и здравствене установе неадекватан. Измена постојећег начина буџетирања здравствених установа заснованог на линијском моделу представља један од кључних услова за наставак унапређења финансирања здравства. Линијски буџет омогућава планирање, контролу и праћење потрошње по буџетским линијама-наменама које се односе на плате, лекове, санитетски потрошни материјал, уградни материјал, енергенте и остале материјалне трошкове. Планирање буџета засновано на потрошњи из претходног периода и ограниченост прерасподеле средстава по наменама, не омогућава прилагођавање тренутним потребама. Изостанак планирања спрам здравствених потреба становништва и недостатак дефинисаних циљева и показатеља њиховог остваривања, чини линијски буџет ирелевантним инструментом за побољшање ефикасности и квалитета пружања здравствених услуга и унапређења здравља становништва, као крајњег циља.

Програмско буџетирање које почива на задатим програмским циљевима, показатељима за праћење реализације програма, дефинисаним програмским активностима доноси већу разумљивост потрошње, ефикасност, ефективност, боље управљање. Расходи се разврставају према циљевима и резултатима који се постижу. Акценат је на учинку, резултатима и ефектима утрошених буџетских средстава.

У плану је постепени прелазак на систем плаћања по учинку, односно броју одрађених дијагностички сродних група. Министарство финансија и РФЗО су 2020. године започели дигитализацију финансијских процеса у здравству који подразумева увођење више система, међу којима је САП, Портал финансија који је везан за централне јавне набавке, уговарање, требовање, утрошке и залихе као и обавезног увођеа Финансиског управлјања и контроле (ФУК) .

ЗАШТО НАМ ТРЕБА НОВИ ПЛАН РАДА И РАЗВОЈА ОБ СУБОТИЦА 2024-2028

На темељу приказаних квалитативних и квантитативних података произашли су стратешки развојни правци тј. стратешки циљеви установе, чије је остваривање започето у претходном периоду и мора бити настављено, а односе се на следеће:

► Наша установа мора да задовољи здравствене потребе секундарног нивоа у широком региону који континуирано и значајно мења своју епидемиолошку слику, са очекиваним дужим животним веком становника и са наведеним повезане нове изазове у превенцији, дијагностици, лечењу, рехабилитацији и свеукупно у обезбеђивању бољег квалитета живота наших суграђана;

► Пандемија болести COVID-19 значајно је променила начин функционисање здравственог система у новим околностима и истакао потребу интензивније сарадње између установе и њених чланова-запослених, корисника наших услуга и других значајних субјеката друштва;

► Јачање кадровских капацитета, привлачење квалитетног стручног особља, обезбеђивање предуслова за спровођење индивидуалних каријерних изазова, спровођење перманентног образовања и стручно напредовање;

► Увођење нових дигиталних технологија и других технолошких иновација, са посебним акцентом на вештачку интелигенцију, су обавеза и прилика за радикалну трансформацију институције са циљем ефикаснијег и успешнијег обезбеђивања здравствене заштите поштујући принципе економичности;

► Време је да се отворе нове могућности регионалне и националне сарадње и јединствене могућности за укључивање у националне и европске развојне пројекте и политику, који могу бити усмерени на успешно побољшање исхода лечења и опште задовољство наших корисника.

СИТУАЦИОНА АНАЛИЗА

План рада и развоја ОБ Суботица за период 2024 - 2028 (у даљем тексту План) се односи на време које је још раније обележено значајним променама тешко предвидљивим општим друштвеним приликама. Пандемија болест COVID-19 и постковид период који су се одражавали на већину сегмента живота довели су у питање многе постојеће парадигме, умногоме се променио устаљени општи рад и друштвени процес, промењене су институционалне перспективе, истакли су се нови ризици, али су и донели нове приоритете и могућности.

Стратешко планирање и погледи у будућност значајно се разликују у односу на период од пре пет година, а уз свакодневне потребе за динамичним прилагођавањем новим околностима, специфично је да период у коме делујемо и који је пред нама доноси нове елементе као што су могућности за напредак и повећан развој.

Уз материјална и организациона прилагођавања, потребно је извршити уз истовремену бригу за здравље, безбедност, радно окружење, права, мотивацију и континуирано јачање осећања припадности тиму и изразе захвалности за посвећеност постизању високих циљева за све наше запослене. Истовремено, пред нама је период у коме се очекује почетак реализације Пројекта комплетне реконструкције ОБ Суботица, највеће инвестиције Републике Србије из делокруга здравства Свернобачког округа у задњих 130 година, која уз пуну подршку Владе Репубилке Србије и Председника Републике Србије господина Александра Вучића, и огроман труд и залагање локалне самоуправе на челу са градоначелником Града Суботице господином Стеваном Бакићем, треба да реализује да оперативни органи успешно обаве огроман посао по задатим роковима, а чији су почетак и завршетак рада у периоду који је обухваћен овим планом.

Наиме, у првој фази рекнструкције болнице предвиђени су комплетни инфраструктурни радови на инсталацијама водоводно-канализационе, енергетско-електричне и комуникационе линије уз истовремену реконтрукцију највећих објеката А и Б. План захтева изузетне напоре саме институције, бројне обимне активности и широку унутаринституционалну и екстерну сарадњу, са циљем постизања оптималног исхода пројекта и фазно решавање инфраструктурних, односно грађевинских операција уз

истовремено обављање континуиране медицинске делатности. Интензивним радом, прикупљањем и обрадом природних и других показатеља, уз транспарентност и укључивање свих медицинских делатности и организационих јединица у креирање будућег рада и организације са перспективом неколико деценија унапред, рад Стручног тима у коме учествују представници свих релевантних локалних, регионалних и националних органа залажу се за оптималан интерес Установе са циљем да се обезбеде најбољи исходи пројекта, чији завршетак прве фазе реконструкције објеката А и Б се очекује у периоду од три године. Наведено само најављује неке од приоритета и важних корака које ће се предузети у стратешком периоду 2024 - 2028. године, а проистичу управо из актуелног студијског пројекта: континуиране активности које ће морати да се предузимају без одлагања у наставку реализације пројекта и постизање дугорочног стратешког циља – коначног усељавање свих хоспиталних капацитета на једној јединственој локацији у ова два објекта, осим Одељења психијатрије, док би се све поликлиничке службе лоцирале у посебним објектима превасходно на реконструисаном објекту зграде где се налазило Одељење за пулмологију и Одељење рехабилитације. Додатно, изузетно важна околност за период на који се односи План је реформски процес консолидације здравственог система који је у оперативном смислу започет и чији ће исход свакако имати значајан позитиван утицај на функционисање ове институције, па је потребно уврстити и њихове суштинске и стратешке оквире на нивоу могућих специфичних оперативних елемената који би могли да значајно утичу на функционисање целокупног здравственог система, па и ОБ Суботица у наредном вишегодишњем периоду.

ПРИНЦИПИ ПЛАНА

Поред постојећег стања, поштовање објективних околности и мерљивих институционалних показатеља, у процесу израде Плана укључени су примери позитивне међународне праксе и њихови универзални принципи који гарантују највиши ниво савремених стратешких докумената утемељености , релевантности и квалитета:

1. инклузивност,

2. интегративност и

3. отвореност.

***Инклузивност**

У процесу израде Плана обезбеђена је пуна укљученост и могућност доприноса свих заинтересованих и оних потенцијално заинтересованих актера који својим ставовима, мишљењима, сугестијама и идејама могу допринети глобалној и делимичној усмерености, свим појединачним елеменатима и свеобухватности овог документа. Поред прикупљања података и прилога од свих медицинских и немедицинских организационих јединица ОБ Суботица , отворена је могућност да сваки појединии запослени учествује и да да свој допринос у директно креирање Плана. Обзиром да је ОБ Суботица кровна регионална секундарна здравствена установа узете су у обзир и потребе и сугестије примарне здравствене заштите са Севернобачког округа. Такође. превасходно су уважена питања односно примедбе и сугестије корисника наших услуга-пацијената.

***Интегративност**

План је у позитивном односу са свим законским и подзаконским актима и примењивим конвенцијама, усклађен са свим релевантним и доступним локалним, регионалним, националним и европским стратешким документима. Његови кључни елементи су интегрисани у развојне политике и принципе на свим поменутим нивоима. У Плану се посебно обраћа пажња на садржај Здравственог плана Града Суботица и Стратегије развоја Града Суботица, као и Националне стратегије развоја здравства. Такође, циљ је да овај документ буде компатибилан са документима ЕУ и националним документима односно препознате и усвојене европске развојне политике које директно или индиректно укључују подручје здравства и позиционирају га у шири друштвено-економски контекст у релевантном дугорочном периоду; истиче принципе и неопходне развојне смернице за коришћење свих расположивих могућности у нови развојни почетак и убрзани напредак, укључивање у све важне могућности које су отворене или ће бити отворене, а евнтуално даје могућност коришћење расположивих ресурса ЕУ за јачање позиције и развој, учење на успешним примерима и примена добре праксе. Горе наведено треба да буде имплементирано кроз напоре и финансијска улагања у бројним областима: превенција болести, применљива научна истраживања, унапређење организације, образовне и здравствене инфраструктуре система, а све са крајњим дугорочним циљем укупног побољшања јавног здравља.

***Отвореност**

Пандемија COVID-19 која је иза нас, убедљиво је показала потребу за тешко предвидљивим, али неопходним, обимним и динамичним трансформацијама пословања ОБ Суботица у многим сегментима. Није наведено специфично само за нашу институцију, већ глобално искуство на основу којег су све релевантне стратегије усвојене од избијања пандемије, поред додатног истицања значаја кризе, уведен је један од кључних принципа стратегија – принцип отворености. Отвореност Плана указује на предвиђену могућност уношења оправданих измена и допуна стратешког документа, као и у сродним развојним пројектима и плановима имплементације нижег нивоа у случајевима нових, сада непредвидивих епидемиолошких и других друштвено-економских догађаја. У овом смислу принцип отворености предметног Плана за промене у периоду на који се односи, доноси безбедносну компоненту могуће одговарајуће реакције у случају посебне представе оправдане околности које ће захтевати поновну процену и прилагођавање појединачних делова или целина предметног документа.

ПРЕДАНОСТ КЉУЧНИМ ГРУПАМА ЗАПОСЛЕНИ – ПАЦИЈЕНТИ – ЗДРАВЉЕ И БЛАГОСТАЊЕ ЗАЈЕДНИЦЕ

*** Запослени**

Брига о запосленима је један од кључних праваца – брига о њиховој безбедности и здрављу, праведно вредновање рада и доприноса, задржавање и привлачење високостручних и едукованих кадрова. Напор да подрже лични и професионални развој, препознају своје успехе и доживљавају их као успех установе, негују вредности тимског рада, улажу у образовање и развој каријере укључујући научни рад и академске каријере, рад на препознавању и профилисању лидера, обезбеђивање образовања не само у медицинским, већ и у другим областима неопходним за успех, рад, раст и развој

установе. Потреба да запослени идентификују и подстичу развој тимова са свим њиховим елемената и чланова који ће кроз испуњење улоге подстаћи осећај пословног остварења и јачање припадности тиму су кључне одреднице. Активности које ће обезбедити њихову имплементацију су: развој и проширење тимова, обезбеђивање нових, савремених начина организовања рада, оптимално управљање људским ресурсима и потреба да се заузме несумњива позиција пожељног послодавца у здравству, уз проширење регионалне и међународне сарадње.

***Пацијенти**

Да се обезбеди најквалитетнија здравствена заштита у коју ће се организовати процедура пацијент у центру – желимо да се пацијент осећа безбедно, да има поверења у дијагнозу, терапију и квалитет здравствене заштите и да своје здравље са пуним поверењем даје установи на бригу за коју верује да је квалитетна и добро вођена. Наш циљ је да изградимо културу клиничке ефикасности и трајног побољшања квалитета рада, спровести бољу контролу квалитета пружања здравствене заштите и односа према пацијентима, сводећи могућност утицаја случајности на најмању могућу меру свим расположивим механизмима: даљи развој стандардних протокола, контролне тачке, праћење мишљења и задовољства пацијената и објективних исхода лечења. Оптимално управљање особљем на свим нивоима како би се осигурало да сваки запослени буде распоређен на радно место и обавља послове у којима ће моћи да оствари свој циљ у корист пацијента као и лични професионални максимум. У интересу пацијената, намера је да трајно одржавамо и реновирамо просторије и опрему, изградимо нову инфраструктуру и да се у сваком сегменту за пацијенте обезбеди окружење које ће допринети осећају сигурности и задовољства. Посебна пажња ће бити обраћена на индивидуалном приступу сваком пацијенту уз подстицан разговор и контакт, едукацију и саветовање, информисање пацијената у складу са професионалним и етичким принципима. Одговор на сва њихова питања на начин који ће обезбедити да буду кључни фактор да се клиничке одлуке прихвати адекватно информисан пацијент уз истовремени развој њеног највишег степена сарадње и мотивације. Охрабрити виртуелне моделе комуникације са пацијентима, обезбедити доступност особља и едукативног материјала и континуирано спроводити јавно здравствене акције у сарадњи са партнерима у заједници. Интензивирати укључивање мишљења, искустава и ставова пацијената и удружења пацијената у раду управљања установом, одржавати континуирано контакте са њима, информисати их о развоју процеса и планова, консултовати се, дискутовати и поштовати за сваку стратешку тему у вези ставова и сугестија. Због специфичног географског карактера региона у коме је ОБ Суботица обавља своју мисију наставити доступност и оправданост одржавања и развоја дислоцираних медицинских установа , подстицати јачање сарадња са изабраним лекарима из примарних нивоа здравствене заштитие у индивидуалном саветовању и сарадњи на удаљеност. Водиће се рачуна о психосоцијалним профилу пацијената и у његовом најбољем интересу помоћи у остварењу других потреба осим своје циљеве осим уже здравствене заштите, са циљем доприноса њиховом пуном физичком, ментално и економском благостању.

***Здравље и благостање заједнице**

Својим положајем, величином и улогом ОБ Суботица има неизоставну друштвену улогу, требала би да буде дубоко урођена у заједницу и делује на њено благостање у свим сегментима. Организацијски и у синергији са другим социјалним и здравственим актерима, наставити интензивно да ради на сповећању доступности здравствених услуга у облику, обиму и врсти прилагођеним потребама

корисника и да у оквиру својих могућности учествују у унапређењу друштвеног и општег квалитетативног животног статуса пацијента. Подстицати и интензивирати солидарност у здравственом систему и широј заједници сарадња са примарном здравственом заштитом као основом укупног здравственог система, синергијом која доноси унапређење свих аспеката нашег рада ради укупне користи за пацијенте. Поред унапређења наведених здравствених области, интегративно радити са специјалистима опште медицине и изабраним лекарима како би се смањиле разлике у доступности здравствених услуга, које, нажалост, још увек присутна у неким специфичним околностима и областима. Обратити посебну пажњу на превентивне мере активности у циљу спречавања развоја болести, смањења морталитета и инвалидитета кроз сарадњу са свим заинтересованим релевантним партнерима из заједнице. Развој установе заснива се на еколошкој прихватљивости и смањењу негативног утицаја на животну средину у широком распону доступних активности, од извора енергије до збрињавања инфективног и неинфективног отпада, као и планирање рад на унапређењу енергетске ефикасности установе.

СТРАТЕШКЕ ОБЛАСТИ И СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ

Реализација Плана кроз континуирано управљање приоритетима и усвајање координираних одлука током наредног четворогодишњег периода реализоваће се на структуиран начин на основу оперативних планова и њихових специфичних циљева, који ће се развијати у оквиру сваког од стратешких области.

1. РАЗВОЈ ИНФРАСТРУКТУРЕ И ИЗГРАДЊА НОВИХ БОЛНИЧКИХ КАПАЦИТЕТА У СКЛОПУ КОМПЛЕТНЕ РЕКОНСТРУКЦИЈЕ ОБ СУБОТИЦА

Због повећања обима здравствених потреба грађана и дугогодишњег занемаривања обнављања и ширења здравствене инфраструктуре, улагање у изградњу и модернизацију здравствених установа и објеката је неопходно. Зато ће у Општу болницу Суботица, као центру здравственог система Севернобачког округа, бити уложен велики обим средстава, превасходно из државног буџета.

Кључни приоритет првог дела стратешког периода је почетак прве фазе реконструкције Опште болнице Суботица, укључујући и њено опремање. Почетак рада свих планираних активности у првој фази реконструкције, чија је оквирна вредност 80.000.000,00 €, представљаће највећу инвестицију у Севернобачком округу, а и шире.

Све стратешке активности планирања, као и саме оперативне реконструкције реализоваће се у синергији са АПВ као оснивачем установе и са локалном управом. У плану је, у првој фази, реконструкција А и Б објекта за које су исходоване грађевинске дозволе на основу комплетиране пројектно-техничке документације чиме су стечени услови за финансирање овог пројекта.

Просторни капацитети старије градње, укључујући пренамену и оптимизацију просторне и функционалне организације простора Опште болнице Суботица захтевају континуиране напоре у довођењу постојећих просторија у одговарајуће стање у циљу испуњавања прописаних стандарда и отклањања несавршености на оптималан начин према важећим и обавезујућим прописима. Поред изградње нове инфраструктуре објеката и реновирања старијих објеката напоре треба усмерити на све расположиве мере повећање енергетске ефикасности као један од приоритета Опште болнице Суботица.

Реализацијом планиране реконструкције Опште болнице Суботица још у већој мери ће се побољшати медицинске услуге, прегледи, дијагностика и лечење, а такође ће се унапредити и сигурносни аспекти.

Имајући у виду да Општа болница Суботица представља кључан и комплексан здравствени систем којем гравитирају грађани из целог Севернобачког округа и у наредном периоду ће се пажња посветити томе да она остане средиште истраживања и иновација у областима од значаја за унапређење здравља, да се позиционира у глобалном такмичењу за иновације у здравству и да континуираним растом и модернизацијом унапређује приступачност здравствених услуга. Мисија ће бити улагање напора у даље унапређење квалитета живота и здравља свих грађана, кроз унапређење активности превентивне заштите, јачање функција и инструмената заштите јавног здравља и кроз унапређење инфраструктуре и квалитета здравствене заштите. Оваквим приступом развоја здравства, елементом социјалне инфраструктуре, ће се формирати просперитетно друштво одговорних, здравствено информисаних и здравих људи.

Један од важних праваца деловања ће бити и дигитална трансформација здравства кроз поједностављење комуникације, увођење вештачке интелигенције, информационих система и телемедицине у свим процесима здравствене заштите.

Велико улагање у здравстене установе, допринело је да оне данас пружају знатно квалитетнији и шири спектар медицинских услуга, брже прегледе, дијагностику и лечење пацијената, захваљујући великим капиталним улагањима у изградњу, одржавање, опремање, хитне капиталне поправке, као и набавку медицинске опреме и висококвалитетних медицинских апарата.

SWOT АНАЛИЗА-ЗА ПРЕДВИЂЕНЕ УСЛОВЕ ТОКОМ ПЛАНИРАНЕ РЕКОНСТРУКЦИЈЕ ОБ СУБОТИЦА

Приказани подаци су резултат обраде и анализе података прикупљених од свих заинтересованих страна који су консултовани и укључени у процес израде плана.

• СНАГЕ (S – engl. strength)

Анализом прикупљених резултата више организационих јединица ОБ Суботица направљена је синтеза кључних група које истичу традицију добре клиничке праксе и врсне стручњаке као једну од кључних снага ОБ Суботица као кровне-секундарне здравствене установе за велику географску регију и становништво које јој гравитира. Реч је о бројним високообразованим, искусним и мотивисаним кадром који ради у колегијалним међуљудским односима и успешно негује тимски рад. Свеобухватност дијагностичких и терапијских процедура, мултидисциплинарни приступ у раду и добро сарадња различитих специјалности су такође неке од уочених предности. У снаге је потребно укључити и стручњаке из Об Суботица који су посебно признати кроз чланство и дужности у бројним стручним и научним организацијама, удружењима и другим органима на регионалном, националном и међународном нивоу, као и укључивање стручњака ОБ Суботица у научноистраживачки рад и наставну делатност при Универзитетима у Новом Саду, Београду и Крагујевцу, као и у средњешколским и вишим/високошколским установама у граду Суботици, укључивање у научне и развојне пројекте Универзитета и сарадњу са високим образовним институцијама у земљи и иностранству. У категорију предмета свакако спадају и континуиране васпитно-образовне активности које се спроводе у установи, од нивоа ученика, преко ученика, специјалисте, субспецијалисте и све до специфичних области доживотног/континуираног учења.

Анализа указује на задовољавајући квалитет техничке опреме коју је потребно обновити и побољшати перманентно према приоритетима и у оквиру објективних могућности, као и континуирани развој и увођење нових стратегија и метода у стручни рад који прате смернице европских стручних друштва у свим областима. Организација рада која води изузетно успешно и систематично руковођење у раду приоритетних и ургентних пацијената, већина клиничких области без или са изузетно кратким, а у некима области професионално прихватљиве листе чекања за прве прегледе и друге медицинске захвате, истичу се и као значајна снага институције. Подршка удружењима пацијената у раду у виду партнерског односа, пружање помоћи стручних служби удружењима и пацијентима, као и промишљање акција и постављање циљева, у сарадњи са институцијама локалне и регионалне администрације и самоуправе се дефинишу као оквири снаге из којих треба црпити додатне потенцијале у будућности рада и развоја на основу истакнутих елемената ширег окружења. Висока репутација установе у стручним круговима, академској јавности и корисницима здравствених услуга, то је свакако једна од најважнијих снага институције.

• СЛАБОСТИ (W - engl. weaknesses)

Све у свему, кадровска питања су кључна слабост установе према мишљењима из прикупљених података. То утиче на недостатак стручног кадра у медицинским и немедицинским областима, деловима организационих јединица свих профила у којима је недостатак посебно наглашен медицинских сестара/медицинских техничара, питања прековременог рада и то у значајном делу организационе јединице недостатак мотивације за напредовање у струци. Висока просечна старост запослених такође представља једну од утврђених слабости. Примећено је да млади лекари генерално тешко напредују у научном раду уз истовремени недостатак или слабо интересовање искусних лекара за научноистраживачки рад. Изведене анализе су указале и на потребу бољег развоја система финансирања перманентног образовања за запослене и да упркос свим напорима усмереним на подстицање осећаја припадности институције у целини, међу запосленима и даље преовладава осећај привржености/припадности заједници у својој организационој јединици.

Наведене кадровске слабости истичу потребу за свеукупним наставком унапређења система управљања људским ресурсима у свим наведеним сегментима. Неадекватни грађевински и технички услови, посебно разједињеност на више локација, недостатак или неадекватност простора за рад медицинског особља у појединим деловима, кључне су истакнуте слабости које стварају повећане трошкове, често немогућност рационалног управљања особљем и опремом, високи трошкови одржавања и ниска ефикасност. Интерна комуникација у хоризонталном и вертикалном смислу се оцењује као слабост коју треба интензивно унапређивати, као и целокупно унапређење система квалитета и безбедност пацијената и запослених.

Заостатак у процесима дигитализације, проблеми са Хоспит системом и неадекватна ИТ подршка, функционални недостаци ИТ алата и услуга запослени истичу у свим комуникационим платформама и додатно истичу осећај недостатка оптималне периферне ИТ опреме, упркос њеној интензивној употреби током претходног периода. То је уско повезано са горе наведеном недовољном интеграцијом пословних процеса, што доводи до ниже ефикасности, честе потребе за верификацијом података због основане сумње у њихову непоузданост или нетачност, што сви генеришу као негативан утицај на коришћење ресурса. Горе наведеном треба додати и нефлексибилан начин расподела финансијских средстава унутар установе, као и веома ограничене могућности деловања у постојећем,

али и ширем пословном контексту. У појединим, ужим сегментима клиничке праксе, старост, дотрајалост и честа потреба за сервисирањем медицинске и немедицинске опреме истичу се као кључни недостаци, пре свега из категорије капиталних средстава велике вредности. Значајно укупно ограничење саобраћаја посебно присутна у кругу болнице и саобраћајна неприступачност зграда и неадекватност приступа за особе са инвалидитетом у неким сегментима је слабост коју истиче шира заједница али и проблем са паркинг местима код запослених. Представници корисника услуга указују на недовољно расположивог времена потребног за интервју са лекаром у појединим организационим јединицама и одређеним облицима клиничког рада. Дуге листе чекања за неке изборне захвате и утисак неуједначеног квалитета рада лекара одражавају се на координацију пацијената и удружења пацијената као референтну тачку из које се очекује да допринесе циљаном решавању питања доступности лечења, скраћивања листа чекања за терапијске и дијагностичке процедуре. Инертност система и велики отпор на било шта, чак и позитивне промене, генеричка је слабост која карактерише и нашу институцију.

• МОГУЋНОСТИ (O – engl. occasions)

Почетак свеукупне реконструкције ОБ СУботица са почетком радова на првој фази реконструкције објеката А и Б, као начин обједињавања свих болничких служби на једном месту, то је дефинитивно највећа прилика у периоду посматраном у овом документу. Наведено подразумева истовремено обављање мисије коју болница има уз истовремено извођење радова по фазама односно „ламелама“ и инсталационих приступа у партеру. Према анализи прикупљених података добијених учесника у креирању Плана, из више извора је призната велика подршка Управног одбора, посебно Председника управног одбора Доц др сци Саше Граворца у настојањима да се побољшају услови рада, подстицање изврсности и применом светских стандарда у лечењу пацијената и настојања да се обезбеди број медицинског особља са врхунским компетенцијама као у увођење финансиског управљања и контроле (ФУК). Наставком наведеног, према истим изворима, очекује се наставак имплементације националне стратегије развоја и институције блиске универзитетски развојним политикама и пројектима.

Стварање универзитетске болнице или клиничко-болничког центра(КБЦ) је дефинисана као једна од кључних могућности. Иако ова формализација у национални оквир не зависи од ОБ Суботица функционалну интеграцију ОБ Суботица са системом високог образовања и наука представља једну од главних могућности коју треба реализовати свим расположивим каналима сарадње. Партнерство ОБ Суботица са Универзитетом у Новом Саду директно доноси прилику за интензивну интернационализацију стручног и научног дела болнице. Ово је од посебног значаја за сегмент менаџмента људских ресурса, позитивне кадровске политике и укупног развоја установе и посебно заснива се на великим успесима Универзитета у Новом Саду у погледу укључивања у мреже водећих европских универзитета. Из наведеног произилазе могућности коришћења програма из домена ЕУ пројеката у којима се, уз јачање институционалне јединице за ЕУ пројекте, отвара низ могућности на терену инфраструктуре и набавке капиталне опреме, научно-истраживачке сарадње, прилива средства за едукацију и опрему, промет „мозгова“ и друге вредне облике реализације могућности интернационализације. Индиректна употреба наведених опција може се јасно дефинисати размишљањем о пресликавању добрих пракси, побољшању сопствених процедура, подстицању мултидисциплинарности и научни рад са посебним освртом на транслационе биомедицинске науке, формирање повезаних и профилисаних центара изврсности који су формално дефинисани као

национални референтни центри или стручно признати национални или међународни образовни центри (нпр. Центар за ИВФ и Одељење интервентне кардиологије и ангио сале).

Обезбеђивање додатних извора финансирања је вредна прилика на коју се гледа амбициозно, али у исто време опрезно, уз обезбеђивање неупитног приоритета обављање функције јавног здравља. Потенцијални напредак треба тражити у пружању приватних услуга, сарадњи са заинтересованим комерцијалним осигурањима, укључивање у савремени регионални и глобални тренд здравственог туризма, заговарање награде од основних извора финансирања на националном нивоу према критеријумима учинка, задовољство корисника и индикатори квалитета са посебним акцентом на исход лечења.

Систематски развој дигиталне инфраструктуре и укупна дигитализација уз имплементацију доказано ефикасних решења су прилике за унапређење укупних пословних процеса, њихову рационализацију и даљи медицински развој активности у целини. Наставак започетог интензивног, редовног и структуралног планирања је приоритет као и акциони планови у вези сарадње са представницима пацијената – удружењима, двосмерна комуникација, то је свакако једна од изузетно важних прилика за период који је пред нама.

• ПРЕТЊЕ (T – engl. threats)

Дуго трајање и неизвестан ток пандемије COVID-19 и тзв. пост-ковид период оставили су разорни ефекат на укупан здравствени систем, јавно здравствено стање становништва и друштва у целини, но и даље се постепено демаскирају, а питање ће бити коначне дугорочне, директне и индиректне последице. У зависности од евентуалног понављања неповољне епидемиолошке ситуације и пандемијских таласа COVID-19 или неке нове пандемије другим биолошким агенсом , институција би доживела тешко предвидљиве претње које се одражавају на готово све сегменте рада, у у распону од финансијских и комуникационих, до ризика од међуинституционалног ширења инфекције упркос уз све оптимално и строго планиране и спроведене превентивне мере. Бројне организационе јединице као претњу наводе опасност од одласка здравствених и нездравствених радника у у иностранству, другим болницама Републике Србије или сродним другим здравственим установама које би могло неминовно резултирати још приметнијим недостатком образованих кадрова. Акумулација прековремених сати ван законских оквира логично се везују као претња, али у условима пристанка запосленог и медицински и правни ризици неосигурања здравствене заштите потребни још су већа претња , па су оптимални организациони напори у балансирању у оквиру постојећих законодавне и јавно здравствене околности неопходни. Преоптерећеност лекара рутинским послом свакако утиче на мотивацију за научноистраживачки рад чему се супротставља друга претња, утисак недовољно транспарентног рада лекара у приватним ординацијама а посебно у радно време. Лоши демографски трендови и пораст броја старијих пацијената са бројним коморбидитетима и ниво потребе за континуираном високостручном здравственом заштитом корелирају са растом укупних трошкова, а уз ограничене изворе редовног финансирања, представљају реалну пословну претњу којој ускраћивање здравствених услуга није прихватљива алтернатива. Укупно национална консолидација здравственог система, иако неизбежна односно оправдана је и без алтернативе, носи потенцијалну опасност од неселективне финансијске, организационе и професионалне централизације и представља потенцијалну претњу на коју морамо наставити да реагујемо интензивним залагањем позитивне и продуктивне консолидације промена и интереса институције. Са горе наведеним је пратећи ризик који носи садашњи ниво и начин

финансирања, који такође није усклађен са реалним трошкова, чак и уз њихово континуирано праћење, што неминовно намеће околности на које ОБ Суботица у великој мери не може утицати јер су део националног, законодавног, радног права односно тренд међународног професионалног развоја.

Ограничења у запошљавању представљају претњу која је у односу на ранији период, смањила интензитет свог значаја захваљујући позитивном развоју догађаја са стратешким циљевима Министарства здравља, а узимајући у обзир околности неке нове пандемије и кризне ситуације то остаје потенцијални ризик за будући планирани развој. Постојећа ограничења и препреке у запошљавању странаца такође се наводе као претња будућег развоја. Здравствени радници и радници у здравству, као чланови колектива и као појединци често наводе осећај угрожености у укупној оцени статуса ОБ Суботица услед правне и јавне медијске рањивости. Из перспективе институционалног развоја, неусклађеност одређене законске одредбе и одсуство активног процеса рада на имплементацији концепта и праксе болница на секундарном нивоу здравствене заштите на националном нивоу, огледа се као развојна претња. Одређене претње у функционисању установе произилазе из постојећег стања у здравственом сектору изван ОБ Суботица, те укључују проблеме у функционисању примарне здравствене заштите, недостатак капацитета за продужену здравствену заштиту и продужену хоспитализацију, лечење и рехабилитацију као и капацитет за палијативно збрињавање. Оптимизација процеса клиничке наставе, која се тек донекле одвија у нашој установи, у овом тренутку представља претњу која је присутна годинама уназад, а потреба је пре свега одговарајућом квалитетном комуникацијом и организационим померањима позитивно афирмисати како предаваче, тако и слушаоце.

2. ЉУДСКИ ПОТЕНЦИЈАЛ

Оперативни планови за систематско унапређење људских ресурса су кључни за укупност развоја установе, а обухватају посебно вредновање знања, компетенција и вештина, способности, креативности и мотивације и континуирани рад на развијању осећаја припадности институцији и тиму, лојалност и мотивација. Кадрови као највреднији ресурс, поред активности у оквиру уже области људских ресурса представљају неизоставни елемент свих осталих области стратешког деловања. Наведено подразумева задржавање квалитетних запослених и њихово привлачење, улагање у образовање и лични развој са општим циљем унапређење рада и остваривање личних каријерних циљева који су у интересу установе, унапређење процедуре за избор нових радника и њихово додатно образовање, обука и стицање специфичних компетенција новозапослених што је брже могуће и ефикасније савладавање радних задатака. Такође, у циљу адекватног развоја људских потенцијала установе тежиће се организацији интених обука унутар установе у циљу размене и операционализације знања постојећих кадрова, односно међусобна размена искустава. У оквиру наведеног наставиће се израда система детаљног описа послова квалификације и компетенције, оптималан распоред запослених по радним местима према стручној оспособљености, али и другим елементима – као што су мотивација, склоности и посебне преференције или компетенције, што обезбеђује максималан радни учинак, поред тога истовремено највиши степен осећања личног професионалног достигнућа и најбољи радни исход. Активности у области управљања кадровима обухватају унапређење система за обезбеђивање критеријума за стручно усавршавање и напредовање, вредновање учинка и настојања да се развије систем могућности стимулације. Горе наведено, са свим објективним применљива законска ограничења морају укључивати праћење и извештавање о раду перформансе, дефинисање и примену критеријума за напредовање и развој каријере за све професионалне профиле. Продуктивност и квалитет

професионалног рада, али и успешно управљање људским потенцијалом укључује бољу комуникацију организационих јединица са акцентом на интердисциплинарност. У управљању области људских ресурса потребно је наставити старање о запошљавању инвалидних лица и особа са инвалидитетом и старање о њиховом раду статуса. У том смислу потребно је формирати Комисију за унапређење радне средине запослених са инвалидитетом управо са циљем обезбеђивања редовне институционалне групне и индивидуалне правне, психолошке и организационе подршке. У оквиру области управљања људским ресурсима спроводиће се периодичне свеобухватне анализе постојеће праксе и њихове успешности, и до детаља анализирати могућности за побољшање.

3. ОРГАНИЗАЦИЈА РАДА И УНАПРЕЂЕЊЕ КОМУНИКАЦИЈЕ

Боља организација рада у наредном периоду није значајна само са институционалне стратешке тачке већ кључног карактера, незаменљивог и неодвојивог од националног процеса рационализације и реструктурирање укупног здравственог система Републике Србије. Обухвата медицинске и немедицинске делатности и у складу је са постојећом националним стратешким документима и плановима који су у фази израде, односно истичу потребу за повећањем доступности болничке здравствене заштите, унапређењем квалитета и ефикасности болничких услуга и унапређења ефикасности пословања уз рационализацију расхода. У том смислу се истиче могућност смањења стопе акутне хоспитализације као третмана који треба узети у обзир у околностима старења становништва и значајног повећања оптерећење установе у околностима повећаних миграција али и успешних туристичких периода. Без обзира на наведено, циљ је да се попуњеност кревета доведе на идеалан ниво (80-85%), што је параметар чија реализација у великој мери зависи од формалних и природних показатеља уговорених постеља, као и организационих јединица са релативно значајним бројем постељног капацитета који због природе делатности користе периодично и у кратаком месечном периоду. Смањење дужине болничког лечења у опсегу од 10 до 40% захтева ефикасне кадровске и инфраструктурне услове што се нарочито тешко показало у околностима пандемије COVID-19, али то свакако остаје један од кључних циљева будућег стратешког управљања, као и повећање броја амбулантних услуга и случајева у дневним болницама и једнодневним ординацијама, а у којима има значајних позитивних помака што је већ урађено током текуће, 2024. године.

Континуирана комуникација, утврђивање конкретних тачака за унапређење организације и синергија у заједничкој нези пацијената са колегама специјалистима опште медицине и изабраним лекарима већ током 2024. донела је значајна побољшања и потврдила оправданост инвестиције за даље напоре у поменутој области.

Савремена клиничка пракса поставља пред институцију императив ширења интердисциплинарности тимова, њихов редован рад и интегративни приступ закључцима. Овакав наставак рада на унапређењу квалитета, као и наставак развоја стандардних оперативних процедура адекватни су принципи развоја стручног рада.

Поред медицинских активности, ефикасна и координисана организација немедицинских процеса рада, јасно дефинисане и континуиране процедуре, су незаобилазне и изузетно важне компоненте унапређења укупне пословне активности. У наведеном смислу у току је процес систематског унапређења електронских система пословања чије се увођење у пуну функцију очекује у стратешком периоду, што ће омогућити бољу анализу уз већу функционалност и интеграбилност, планирање, и обезбедити очекиване квалитативне помаке, али и финансијске уштеде у редовном пословању.

Комуникација у оквиру ОБ Суботица као великог организационог и управљачког система, изузетно је важна и захтева континуирани напредак. Обезбеђује доступност информације за успостављање пословних односа, а несумњиво је да су квалитетни, правовремени и прецизни комуникациони процеси изузетно важни у остваривању стратешких циљева. Корисници наших услуга представљају посебан сегмент у комуникацији. Адекватна информисаност доприноси сарадњи, поверењу, осећају задовољства, али и самом квалитету здравствене услуге, мањи ризик од нежељених догађаја и пропуста и коначно, бољи резултати лечења. Интерна комуникација са запосленима обезбеђује њихову бољу информисаност. То је неопходно за њихово разумевање планова и одлука, плански развој установе и обезбеђује учешће и мотивацију свих запослених, даје подстицај осећају припадности и мотивације, али укључује и саме запослене као учеснике екстерне комуникације.

Поред интерне комуникације, као институција од изузетног јавног значаја, за чију је улогу интерес јавности посебно дошао до изражаја током пандемије COVIDA-19, ОБ Суботица мора одржавати, унапређивати и стратешки имплементирати комуникацију са екстерном јавношћу – медијима са којима се заснива сарадња на доступност, релевантност и партнерство у спровођењу циљева јавног здравља, а један од инструмената је и израда нове савремене интерактивне интернет презентације установе са доступним актуелним сервисним информацијама свим корисницима – пацијентима. Комуникација, поред наведених актера, мора бити континуирана на најквалитетнији начин спровести код стручне јавности, других здравствених установа и надлежних органа (Министарство здравља, РФЗО, регулаторни субјекти и др.). Сва наведена упутства и ниво комуникације значајно доприносе квалитету рада, јавном здрављу и укупном угледу и статусу установе.

4.ФИНАНСИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ

У тренутку прављења Плана налазимо се у околностима изузетно активног креирања и спровођења интензивних, свеобухватних националних мера за финансијску стабилизацију и функционисање здравственог система, уз истовремено очување и унапређење свих кључних здравствених права и доступност услуга. То је стратешко национално питање у у којој ОБ Суботица учествује и наставиће да делује са великом одговорношћу. Реалност медицинске праксе и функционисања великих здравствених система на секундарном, као и на терцијарном нивоу су повећани трошкови које доноси развој нових лекова, издаци за плате запослених, ограничени ресурси и истовремено повећане потребе становништва – старење, технолошке напредак, оправдана очекивања шире јавности у обезбеђивању најсавременијих облика третмана, технологија и метода. ОБ Суботица као установа чији је оснивач АПВ , као главни извор прихода има буџетска средства која често нису довољна за финансирање свих трошкови. У том смислу, менаџмент треба да буде изузетно интензивно фокусиран на смањење оперативних трошкова где год је то могуће, а све у циљу постизања стабилног и одрживог финансијског пословања. Наведено је потребно имплементирати у свим сегментима расхода, са посебним акцентом на смањење издатака за запослене на начин и обим што се неће негативно одразити на квалитет и доступност здравствене заштите, рационализацију потрошње лекова и санитетског материјала и друге опште трошкове.

У плану је увођење новог пословног ИТ система који ће омогућити прецизнију контролу потрошње, односно омогућиће управљање трошковима лечења на нивоу пацијента, а до његовог увођења остварени су успешни помаци у значајном смањењу залиха, континуирани пописи кључних магацина односно апотеке у циљу стварања предуслова за формирање оптималног нивоа залиха на

нивоу целокупне установе. Унутрашња финансијска, робна и оперативна контрола додатно, а посебно тотална дигитализација чије је увођење у току промовисаће боље управљање на нивоу места трошка, праћење, контролу и смањење материјалних трошкова, управљање залихама и контролу трошкова на зараде.

Фокус током наредног стратешког периода треба да се усмери на смањење нагомиланих финансијских обавеза (које треба системски решити на националном нивоу како би се олакшало финансијско деловање установе) и финансијског јачања институције. У оквиру наведеног постоје и приоритети за оптимално плаћање текућих обавеза и максимална корекција услова плаћања законом дефинисаних. С обзиром на кључни значај пословног односа са РФЗО-ом императив би, као и до сада, требао бити испуњавање уговорних обавеза и настојање да се побољшају међусобни пословни односи. Унутрашње пословање, осим општих дешавања према представљеним стратешким плановима, треба да буде усклађен са уговорним обавезама према РФЗО-у, уз праћење трошкова и идентификацију могућег одступања на нивоу група, што би требало да буде показатељ побољшања постојеће праксе на нивоу стручног и административног рада. Прављење екстра прихода на отвореном тржишту свакако треба да буде фокус деловања, усклађен са темељима делатности и мисија, уговорне обавезе према РФЗО-у и шире потенцијалне колизије са мисијом и обавезама јавног здравља. Као наставак континуираних активности образложеног заступања интереса институције и корисника потребно је наставити активности на обезбеђењу финансија за одржавање и обнављање постојеће опреме и простора уз усаглашавање наведених планова и активности са детаљним елементима укљученим у активне процесе изградње и опремања нових болничких просторија.

5.УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ ЗДРАВСТВА

Квалитет здравствене заштите и систем управљања ризиком су кључни, истовремено кровни и капиларно интегрисани сегменти управљања који имају кључни утицај на рад установе. Његово стално унапређење и пуна имплементација су приоритет ОБ Суботица , менаџмента, свих организационих јединица и запослених. Континуирано праћење, анализа и евалуација активности по организационим јединицама, анализа организација и постојеће праксе, формирање коректив-но-превентивних планова и радњи на на основу утврђених чињеница и приоритета и контроле припреме и њиховог спровођења, су од пресудног значаја. Описаним активностима у наредном стратешком периоду треба да се подлеже перманентном организационом, технолошком и имплементационом интензивирању активности који ће гарантовати позитиван организациони и процедурални развој, са посебним нагласком на идентификацију области од посебног интереса и приоритета за побољшања и увођење системски и свеобухватног система праћења резултата рада и исхода лечења.

Структурално управљање ризицима и нежељеним догађајима су неодвојиви део наведеног система који, кроз контролу постојеће праксе и процедура рада, њихову анализу, евалуацију и идентификацију ефективно усмеравају побољшање квалитета рада, у првом реду идентификацијом области за интензивирање превенције и унапређење процеса рада у којој промене усмерене на смањење ризика и смањење нежељених догађаја представљају неодвојиви део укупног система унапређења нивоа пружања здравствене заштите заштите. На нивоу установе, по појединим организационим јединицама, функционално интердисциплинарни тимови и групе за дијагностичке и терапијске процедуре треба да интензивирају доношење стандардних радних протокола и других процесних аката и препорука, промовишу их и учине доступним сваком запосленом путем интерних

канала комуникационе дигиталне мреже. У области управљања квалитетом здравствене заштите који је један од приоритета установа, они укључују раније планиране процедуре акредитације. Они представљају синергију са активностима интерног побољшања здравствене заштите, али истовремено немају алтернативу у савременим околностима активности установе секундарног типа попут ОБ Суботица.

Континуирано се припремају процедуре реакредитације које доносе додатна побољшања, представљају објективан доказ квалитета и безбедности, препознатљиви су и веродостојни знак усклађености установе са међународним критеријумима пословне и професионалне изврсности процедуре, штом мора бити један од кључних приоритета и будућег стратешког периода. Поред свести менаџмента о потреби њиховог спровођења нарочиту обавезу постављају нам очекивања самих корисника, али и оснивача који улагањем у инфраструктурни развој установе показују поверење и оправдана очекивања у будућност квалитативног развоја. Инсистираћемо на снажнијем укључивању система обезбеђења квалитета здравствене заштите у сегменту интерне комуникације, с обзиром да су принципи представљени у предметној области, у великој мери представљњни циљевима и акцијама у синергији са системом квалитета здравствене заштите.

Поред информисања запослених о свим важним сегментима институционалне акције, одлукама и документима, ова област укључује доступан стручни и сродни неопходни материјал у свакодневном раду као и едукативни материјал, стручне научне платформе и друге корисне информације из ове области. У подручју сарадње система квалитета и комуникације није занемарљив и пут екстерне комуникације који није и не сме имати промотивни карактер, већ да представља начин промовисања стварних промена у квалитету рада који за циљ треба да има допринос репутационом статусу и јачању поверења корисника у своје остваривање права на здравствену заштиту у ОБ Суботица, уз оправдана очекивања највишег нивоа квалитета и безбедности здравствених услуга и поштовање личног идентитета.

6.НАУЧНО-ИСТРАЖИВАЧКА И НАСТАВНА ДЕЛАТНОСТ, ЦЕНТРИ ИЗВРСНОСТИ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈА И ПОТЕНЦИЈАЛНО ОСНИВАЊЕ УНИВЕРЗИТЕТСКЕ БОЛНИЦЕ

ОБ Суботица је као секундарна здравствена установа, осим професионалне здравствене активности, посвећена научноистраживачком и наставном раду. Јачање синергије са системом науке и високог образовања доноси нове могућности и захтеве интензивирања рада Об Суботица у оквиру наведених активности са јасним укупним циљем јачање институције у свим сегментима. Блиска веза са Универзитетом у Новом Саду, предуслов је за брже и ефикасније институционално развијање. Само максимална интеграција и сарадња ОБ Суботица са Универзитетом у Новом Саду доноси низ великих предности и могућности: јачање постојећих и успостављање нове професионалне, научне и наставне сарадње, интеграције европских научних политика и иницијатива, укључивање у развој научноистраживачких пројеката са посебним акцентом на применљиви део инфраструктурних, а посебно на оне из области транслацијских биомедицинских наука. То омогућава успостављање стратешког међународног партнерства по областима интересовања и са институцијама и истраживачким групама из кругова научне изврсности. Запослени би са Универзитетом и/или његовим компонентама и стручњацима у настави, научним и научно-наставнм звањима добили могућности да користи академске ресурсе, остварују каријерне амбиције, напредовање и професионални успех.

Горе наведено је изузетно важно за политику управљања људским ресурсима ОБ Суботица, али и за укупни институционални развој установе као наставне базе Универзитета у Новом Саду. Об Суботица је посвећена наставку и ширењу развоја властитих центара изврсности у стручном, научноистраживачком и наставном раду. Иако национални правни оквири у области здравства, науке и високог образовања тренутно то не чине, реалним формирањем ОБ Суботица као терцијарне установе са наставном базом , не представљају ни препреку за функционално комбиновање људских и материјалних ресурса, имплементацију све позитивне праксе што све може у овом Плану да се искористи за интензивирање сарадње користећи на најбољи начин ресурсе које пружа Универзитет у Новом Саду кроз партнерску сарадњу.

Укључивање здравствене установе у научноистраживачки и наставни рад, поред тога од наведеног обезбеђује трајно стручно напредовање, праћење водећих знања, упознавање најквалитетнијег нивоа клиничке праксе, знања и компетентности, па је важно истаћи као што очекујемо од унапређења сарадње са Универзитетом у Новом Саду убедљив развој квалитета услуга које пружамо нашим пацијентима. У Плану је формирање Канцеларија за научна истраживања, која би у предстојећем стратешком развоју кадровско, просторно и инфраструктурно објединила и створила чврсту основу унутар институције која ће на најбољи начин да одговори захтевима сарадње у области транслационих биомедицинских истраживања . У сарадњи са Универзитетом у Новом Саду спремни смо за заједнички развој научних и развојних центара према позитивној пракси, који су се у многим научним области показали изузетно продуктивним. Синергија на делу са Универзитетом у Новом Саду говори о бројним могућностима за стручне, образовне, научне и наставне активности запослених у ОБ Суботица, које ћемо интензивније спроводити у односу блиске институционалне сарадње. Као наставна база и практично неформална саставни део ОБ Суботица већ учествује на бројним међународним активности у којима је Универзитет домаћин или партнер и наставља сарадњу у наведеном области у интересу установе, запослених и шире друштвене заједнице. Све ово треба да омогући трансформацију установе у „организацију која учи“ уважавајући околности деловања у „друштву знања“ у коме се перманентно учење намеће као императив опстанка, раста и развоја.

7. УКЉУЧИВАЊЕ У ЗАЈЕДНИЦУ

Здравље становништва и свеукупно благостање заједнице у којој ОБ Суботица послује су интегрисани као кључни смисао постојања и деловања институције. У наведеном смислу, као кровна регионална здравствена установа чији је оснивач АП Војводина, ОБ Суботица ће интензивирати дијалог са свим релевантним чиниоцима локалних и регионалних заједница у корист становништва који гравитирају установи.

Угледајући се на европске смернице као што је План паметне специјализације (тзв. С3) у којем је здравље заједнице и квалитет живота једна од кључних области интересовања и развоја. Принципи поменутог документа могу се искористити да се на основу њега интензивира јавно здравље и научноистраживачке делатности са директним утицајем на клиничку праксу и комуникацију са свим заинтересованим странама у заједници, и као основа за побољшање међуинституционалне сарадње и сопствену улогу у заједници.

У складу са наведеним препознавањем значаја сопствене улоге у друштву ОБ Суботица би основала тело Координација за пацијенте и удружења пацијената, што би могло допринети продуктивности, координационим активностима и побољшањем протока информација. Допринео би

значајном унапређењу клиничке праксе у оквиру појединих области.У том правцу намеравамо да интензивирамо и проширимо наше активности у текућем стратешком периоду, интензивно слушамо све релевантне коментаре, предлоге и сугестије наших корисника и на тај начин трајно напредујемо у корист заједнице којој служимо.

Остваривање наведених циљева врло често укључује активности које излазе из уских оквира ОБ Суботица, разговори и унапређење сарадње у појединим областима са другим здравственим установама из региона, а посебно са специјалистима примарне здравствене заштите. Континуирана комуникација, размена искустава, ставова и идеја са поменутом групом стручњака, кључних за здравље наше популације додатно ће се итензивирати као што смо већ направили низ позитивних акција у околностима током пандемије COVID-19 који су показали низ успеха, на основу благовремених комуникација и координација. Активности у заједници које ОБ Суботица има као императив побољшати, сигурно ће добити свој значајан искорак у области дигиталне трансформације што ће многе услуге и комуникационе канале учинити доступнијим, све у корист сарадника - здравствених радника из других установа, пацијената и других заинтересованих чланови наше заједнице.

Област превентивне медицине, додуше према карактеру не спада у најужи круг професионалне оријентације ОБ Суботица као установе секударног нивоа (уз пружање услуга терцијарног нивоа, нпр. интервентна кардиологија, центар за ИВФ...), то је свакако област у којој се треба интензивније ангажовати. Ради се о темама од пресудног популационог значаја, шта кроз партнерство са представницима заједнице намеравамо да интензивирамо наше напоре, свесни њихове кључне улоге у јавној здравственој слици становништва до којег нам је веома стало.

8. ЗНАЊЕ

Развој сваког појединца и организације, посебно сложеног секундарног система здравствене заштите, која обухвата и научноистраживачки и наставни рад, незамислива је без посвећености знању. ОБ Суботица уважава посвећеност установе и њених запослених континуираном учењу, важној одредници нашег дугорочног напретка. Стручни рад мора се заснивати на најновијим сазнањима, а на основу доказа добре клиничке праксе. Ово су највише и кључне претпоставке за осигурање квалитетне здравствене заштите и институционалног развоја према међународним критеријумима изврсности. Осим специјалистичког и субспецијалистичког образовања које мора бити усклађено са савременим европским нормама и стандардима, спроведених према дефинисаним плановима и фокусирани на исходе учења, у периоду који је пред нама бићемо посвећени и свим осталим облицима доживотног учења.

Стога ћемо подстицати иницијативе сваког појединца медицинске и немедицинске организационе јединице у циљу стицања релевантних и успостави корисних знања и компетенција. Трудићемо се самостално и у сарадњи са Универзитетом у Новом Саду, као и другим партнерима да би искористили све могућности у развој знања, као основе деловања ОБ Суботица, а чинити и нашим запосленима доступне базе података, дигиталне и сродне алате за учење и центре за симулацију ширења вештина. Поред сарадње са Универзитетом у Новом Саду, као кључним партнером радићемо и на успостављању сарадње са другим домицилним универзитетима и институтима, као и сличним институцијама на међународном нивоу. Истовремено ћемо подстицати сопствене програме образовања и сродне стручне и научне скупове, програме и студијске бораваке, одржавање домаћих и међународни курсева, симпозијума и других облика учења. Подстицаћемо учење кроз укључивање у

аучноистраживачки рад и поменуте развојне планове установе у овој области. Посебну пажњу посветићемо привлачењу специјалиста стручњака из иностранства. Наведено је значајан показатељ квалитета рада установе у целини, њен учинак и укупну репутацију, а истовремено доноси директну и индиректну значајну корист у свакодневном раду. Знање је јасно опредељење у коме ОБ Суботица види и гради своју будућност.

9. ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА

Дигитализација свих процеса – пословних и медицинских, интеграција са ширим дигиталним инфраструктурама у здравственом систему Републике Србије, оптимизација и консолидација система података са највишим нивоима дигиталне безбедности су кључни приоритети институције у целини. С обзиром на постојеће стање у области имплементације и функционисања дигиталне технологије у ОБ Суботица, посвећеност напредној и што свеобухватнијој дигитализацији то је неупитно опредељење на којем ћемо радити у наредном стратешком периоду.

Унапређење информационо-комуникационе технологије нема алтернативу, а резултати даљег квалитета целокупног рада, пружених здравствених услуга и пословања су несумњиво изузетно значајани. Тренутна непотпуна повезаност организационих и пословних јединица уз редундантности података чини немедицинске радне процесе субоптималним, због чега што пре треба започети процедуру увођења напредних пословних ИТ система и постепену адаптацију, развој и надоградњу постојећег ИТ болничког система. Дугорочно решење за серверску инфраструктуру и миграцију је да раде „у облаку“, са највишим нивоима безбедности преноса и складиштења података, хардвера реновирања периферних јединица у установи и њихова модернизација. У вези са периодом на који се План односи ,у својој раној фази ће се фокусирати на обезбеђивање обухвата целе институције бежичним интернет мрежом која је осим за потребе пацијента неопходна и за функционисање свих савремених дијагностичких и других уређаја. Кориснички делови дигиталног система, унапређење интерне комуникационе и платформе за сарадњу (интранет), модернизација јавних сајтова установе увођењем дигиталних услуга за пацијенте и пуна имплементација кључних телемедицинских алата су задаци које би поред наведених инфраструктурних елемената требало реализовати у стратешком периоду.

10. УПРАВЉАЊЕ КРИЗОМ И БЕЗБЕДНОСТ

Искуство деловања у околностима непредвидиве пандемије COVID-19 и неопходност динамичног прилагођавања великог болничког система као што је ОБ Суботица сложеним потребама пацијената, без обзира на њихов COVID статус, сложене су и променљиве организационе и инфраструктурне трансформације, а огромно искуство кроз које смо успешно демонстрирали спремност за наведене изазове, али и постали свеснији потребе перманентне припреме за непредвидиве ситуације. Организацијско и материјално јачање институције са циљем да буде спремна да на најбољи начин и без одлагања одговори на сваки непредвидив догађај, изазов или кризну ситуацију су задаци који су у плану да додатно дораде на предметни стратешки период.

С тим у вези, потребно је наставити са јачањем институције кроз развојне планове за потенцијалне кризне ситуације различитог карактера и да се формира оквир и конкретни план са циљем подизања спремности за хитно реаговање у случајевима шире друштвене претње. Потребно је урадити и техничко-материјалну безбедносну анализу стања установе, која у садашњем павиљонском типу има

јасне изазове који се упркос напорима садашње организације и са постојећим ресурсима, реално се могу негативно одражавати на запослене и пацијенте. У складу са наведеним, направићемо план и интегрисати побољшања у максималној могућој мери у циљу јачања отпорности институције.

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Све су ово велике промене које захтевају додатна материјална улагања, едукацију медицинског и немедицинског кадра, организационе промене, прилагођавање постојећег система унапређењу финансирања здравственог сектора. Визија новог система здравствене заштите Републике Србије дефинисана је од стране Министарства здравља још пре 20 година (Министарство здравља РС, 2003.године) и израђен је Нацрт стратегије за управљање људским ресурсима. Значајан покретач поменутих промена у здравственом систему Републике Србије била је и обавеза да се испуне критеријуми за чланство у Европској Унији, а тај процес реформе још увек траје.

У савременом приступу пружања здравствених услуга промене у начину функционисања, пре свега хоспиталних установа, су велике. Болнице у целом свету су под притиском да смање трошкове, унапреде квалитет рада и побољшају ефикасност. Изазови са којима се суочава здравствени систем у Србији су велики и континуирани, те су реогранизације неопходне. Болнички систем у Србији је грађен за другачије услове.

Највећи део трошкова здравствене заштите у Србији преузимају установе са хоспитализованим пацијентима, односно највећи део трошкова здравствене заштите у Србији усмерен је ка болницама.

С друге стране, здравствене установе се суочавају са значајним променама у свом раду, условљеним, пре свега, брзим развојем медицинске технологије, демографском и економском транзицијом, очекивањима средине, као и финансијским проблемима. Наведене промене имају неспоран утицај на квалитет здравствене услуге. Улога лекара у модерним здравственим установама није сведена само на пружање здравствених услуга, већ се од њих тражи да преузму административну и менаџерску одговорност, као и да едукују друге здравствне раднике и баве се истраживањима.

У складу са свим претходно наведеним, циљ на нивоу наше установе мора бити укључивање сваког сегмента у систему Опште болнице у креатора, али и одговорног члана, у циљу постизања принципа квалитетне дијагностике и адекватних терапијских одлука уз процену трошкова, при чему је коначан циљ пружање здравствених услуга највиших медицинских стандарда уважавајући принципе економичности, ефикасности и ефективности, односно фискалну одговорност према расположивим буџетским средствима, односно средствима свих грађана Републике Србије.

в.д. директора ОБ Суботица

Др Саша Џелебџић