

2022

PROIECT DE MANAGEMENT

**PLANIFICAREA ȘI ORGANIZAREA
SERVICIILOR DE SĂNĂTATE LA
NIVELUL SPITALULUI MUNICIPAL
“ANGHEL SALIGNY” FETEȘTI**

CUPRINS

A. DESCRIEREA ACTUALĂ A SITUAȚIEI SPITALULUI.....	2
1. PROFILUL ȘI POZIȚIONAREA SPITALULUI - PREZENTARE GENERALĂ.....	2
2. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ	3
2.1 RESURSE UMANE	4
2.2 SITUAȚIA DOTĂRILOR.....	5
2.3 ACTIVITATEA SPITALULUI.....	6
2.4 SITUAȚIA FINANCIARĂ	8
3. ANALIZA SWOT A SPITALULUI MUNICIPAL “ANGHEL SALIGNY” FETEȘTI	9
4. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE	11
B. PLAN DE MANAGEMENT	11
1. SELECȚIONAREA PROBLEMELOR PRIORITARE/MOTIVAREA ALEGERII.....	11
2. SCOP	12
3. OBIECTIVE.....	12
4. OBIECTIVE, ACTIVITĂȚI NECESARE, RESPONSABILITĂȚI ȘI ÎNCADRARE ÎN TIMP	13
5. REZULTATE AȘTEPTATE	19
6. MONITORIZARE ȘI EVALUARE – INDICATORI.....	19
C. CONCLUZII:	20
D. BIBLIOGRAFIE:	20

A. DESCRIEREA ACTUALĂ A SITUAȚIEI SPITALULUI

1. PROFILUL ȘI POZIȚIONAREA SPITALULUI - PREZENTARE GENERALĂ

Spitalul Municipal "Anghel Saligny" Fetești este o instituție publică ce funcționează în baza Legii nr.95/2006 cu modificările și completările ulterioare. Este o unitate sanitară cu paturi, de utilitate publică, cu personalitate juridică, care asigură asistență medicală completă, preventivă, curativă și recuperare pentru bolnavii internați în regim de spitalizare zi, continuă și în ambulatoriu pentru locuitorii Municipiului Fetești și pentru cei arondați Municipiului Fetești.

Unicul sediu al unității spitalicești se află în strada Călărași, nr.549, Municipiul Fetești, județul Ialomița. Se întinde pe o suprafață de 8.000 mp, fiind situat în vecinătatea autostrazii A2 și a podului rutier ce traversează brațul Borcea-fluviul Dunărea.

Spitalul Municipal "Anghel Saliny" Fetești acordă servicii de spitalizare continuă, servicii de ambulatorii de specialitate, servicii de spitalizare de zi sau servicii paraclinice.

Spitalul Municipal "Anghel Saligny" Fetești deservește o populație de 35.000 de locuitori ai Municipiului Fetești și 30.000 locuitori ai comunelor arondate.

În județul Ialomița există peste 15 localități în care nu sunt înființate cabinete de medici de familie, populația fiind deservită de medici din alte localități, ceea ce face dificil accesul la servicii. De asemenea populația vârstnică, peste 65 ani este în creștere substanțială.

La nivelul județului Ialomița ca și în restul țării principalele cauze de deces sunt bolile aparatului circulator, urmate de tumori, iar apoi bolile aparatelor respirator și digestiv în proporții aproape egale.

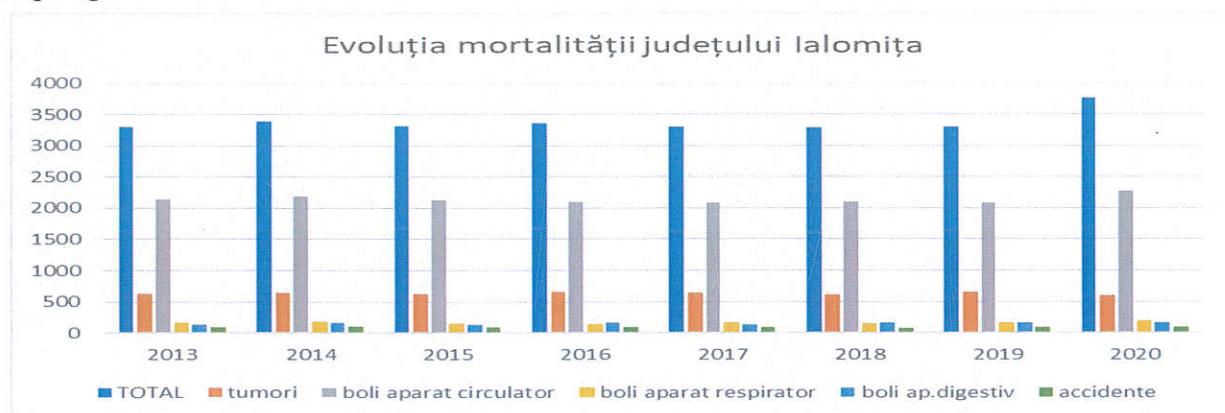


FIGURA 1. EVOLUȚIA MORTALITĂȚII ÎN JUDEȚUL IALOMIȚA ÎN PERIOADA 2013 – 2020

În ceea ce privește incidența principalelor categorii de afecțiuni se constată că în ultimii 5 ani au fost în medie aproximativ 2000 de cazuri noi de pacienți cu boli hipertensive anual, 450 pacienți noi cu boli cerebrovasculare anual și aproximativ 850 de pacienți noi cu afecțiuni oncologice anual.

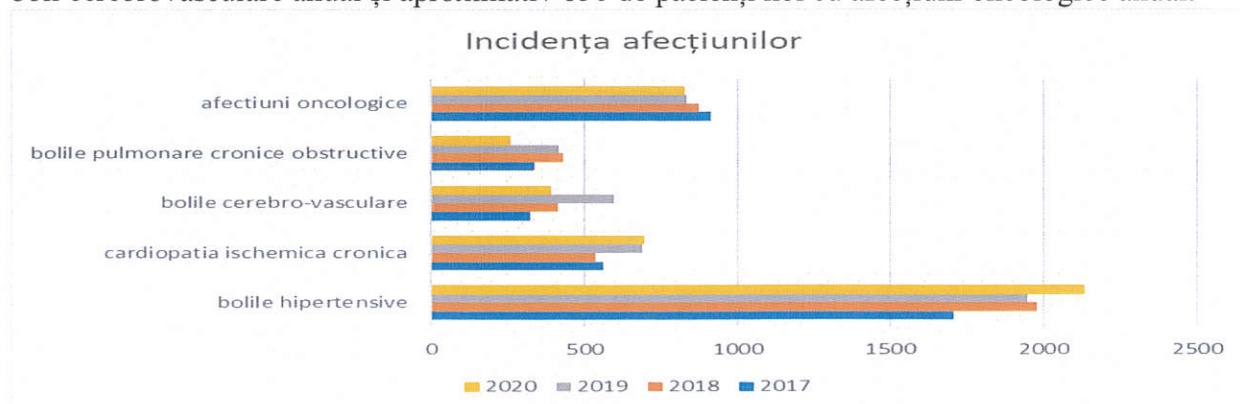


FIGURA 2. INCIDENȚA CELOR MAI FRECVENTE TIPURI DE AFECȚIUNI LA NIVELUL JUDEȚULUI IALOMIȚA ÎN PERIOADA 2017 – 2020

Misiunea Spitalului Municipal "Anghel Saligny" Fetești este îmbunătățirea vieții, păstrarea sănătății, permitând pacienților comunității accesul nelimitat la serviciile medicale de înaltă calitate, respectând toate drepturile pacienților.

2. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ

În anul 2011, unitatea spitalicească a fost mutată într-o locație nouă, de la aceea dată funcționând pe un amplasament de 8000 m².

În această locație funcționează și Serviciul de Ambulanță, iar într-o clădire separată funcționează Dispensarul TBC.

Spitalul funcționează cu un număr de 152 de paturi spitalizare continuă și 20 de paturi spitalizare de zi. Serviciile de asistență medicală sunt asigurate de către medici de specialitate și prin cele două linii de gardă (specialități chirurgicale, medicale).

Unitatea spitalicească a fost clasificat de către Ministerul Sănătății ca și spital cu nivel de competență IV și a fost acreditat în ciclul I de acreditare.

Pe amplasamentul actual secțiile/compartimentele și serviciile spitalului sunt organizate astfel:

PARTER	ETAJUL 1
Serviciu de internări (C.P.U) Serviciu administrativ Laboratorul de radiologie și imagistică medicală, Farmacie, Ambulatoriu Integrat	Secția de Medicină Internă - 30 p Compartiment Cardiologie- 15 p Ambulatoriu Integrat/Sterilizare Laborator de Analize medicale
Etajul 2	Etajul 3
Bloc Operator, Compartiment ATI - 8 p Secția Chirurgie Generală - 32 p, din care Compartiment Urologie - 5 p, Compartiment O.R.L - 5 p, Compartiment Chirurgie și ortopedie pediatrică - 5 p	Secția Obstetrică-Ginecologie - 32 p, din care Compartiment Neonatologie - 7 p Sală de Nașteri/Bloc Operator
Etajul IV	
Secția Pediatrie - 25 p Compartiment Neurologie - 10 p	

TABEL NR.1 REPARTIȚIA COMPARTIMENTELOR PE ETAJE

Total: 152 de paturi spitalizare continuă

Spitalizare de zi: 20 de paturi

-Laboratoare: deservesc atât spitalul cât și ambulatoriul integrat.

-Ambulatoriul Integrat: 17 cabinete medicale de diverse specialități: medicină internă, cardiologie, chirurgie generală, obstetrică ginecologie, oftalmologie, endocrinologie, pediatrie, neurologie, psihiatrie, recuperare medicală, ORL, oropedie și traumatologie, urologie, reumatologie, diabet și boli de nutriție, pneumologie.

-Alte subunități: farmacie, sterilizare, bloc operator, sală de nașteri, compartiment de supraveghere și control al infecțiilor asociate asistentei medicale, compartiment evaluare și statistică medicală, compartiment asistentă socială, cabinet boli infecțioase (centru antirabic), cabinet planificare familială, dispensar TBC.

-Aparat functional.

Mențiune: Ultima modificare a Structurii organizatorice a fost făcută în baza Avizului Ministerului Sănătății nr. XI/A/41803/FB/7694/03.08.2017 și a HCL nr.118/27.09.2017

Începand cu 01.04.2020, prin Ordinul 555/2020, Spitalul Municipal “Anghel Saligny” Fetești a fost desemnat Spital Suport Covid-19. Un numar de 110 paturi au fost structurate pentru pacientii suspecți și infectati cu Covid-19, după cum urmează: pacienți Covid-19= 70 paturi, ATI Covid – 8 paturi, Izolator suspecți – 12 paturi, Izolator cadre medicale – 20 paturi.

Începand cu 23.09.2020, Spitalul Municipal Anghel Saligny a crescut capacitatea de răspuns la nevoile populației și a primit autorizație de funcționare pentru acordare asistenta medicala în paralel pacientilor infectați/suspecți Covid-19= 110 paturi și îngrijire pacienți non-Covid = 42 paturi, din care - Medicină internă și cardiologie = 14paturi, Chirurgie generală și urologie = 10 paturi, Obstetrică ginecologie = 8 paturi și Neurologie = 10 paturi.

Având în vedere modificările de structură și activitatea desfășurată în anul 2020 în contextul pandemiei Covid-19, indicatorii de performanță și analiza activităților spitalului s-a facut pentru anul 2019, anul 2020 nefiind relevant.

2.1 RESURSE UMANE

Pentru desfășurarea activităților, Spitalul Municipal “Anghel Saligny” Fetești are aprobat prin statul de funcții un număr total de 331 posturi, dintre acestea fiind ocupate 265 de posturi.

STRUCTURA DE PERSONAL LA DATA DE 31.12.2019

CATEGORIE DE PERSONAL	NUMAR POSTURI		GRAD DE OCUPARE
	APROBATE	OCUPATE	
MEDICI	54	30	56%
ALT PERSONAL SANITAR	5	4	80%
PERSONAL SANITAR MEDIU	148	121	82%
PERSONAL SANITAR AUXILIAR	74	62	84%
ALT PERSONAL	50	48	96%
TOTAL SPITAL	331	265	80%

TABEL NR 1 NUMAR POSTURI APROBATE ȘI OCUPATE LA NIVELUL SPITALULUI MUNICIPAL “ANGHEL SALIGNY” FETEȘTI PE CATEGORII DE PERSONAL ȘI TOTAL SPITAL.

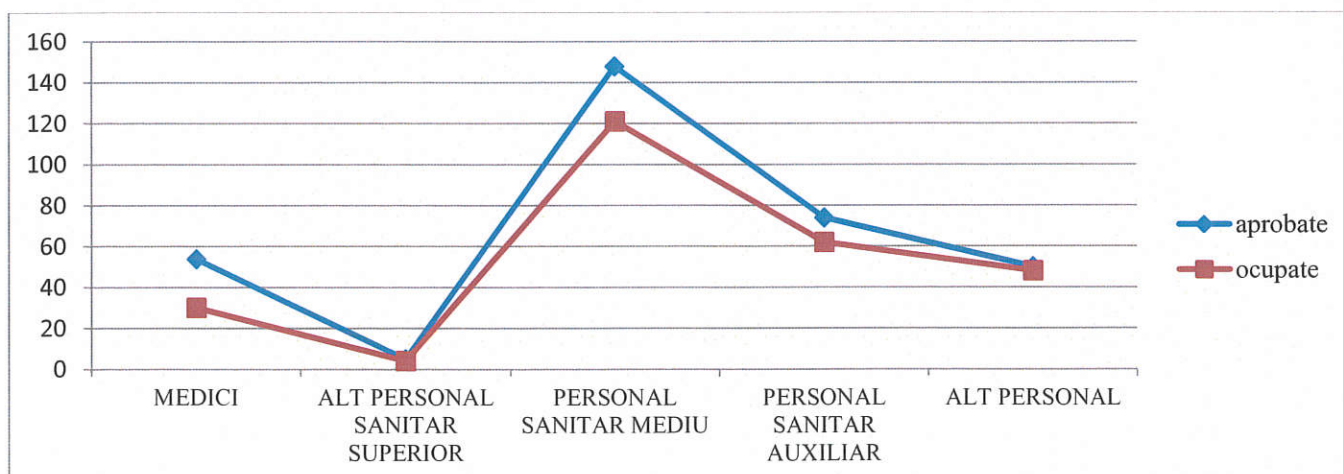


FIGURA 3. REPREZENTARE GRAFICA A GRADULUI DE OCUPARE A POSTURILOR APROBATE LA NIVELUL SPITALULUI PE CATEGORII DE PERSONAL

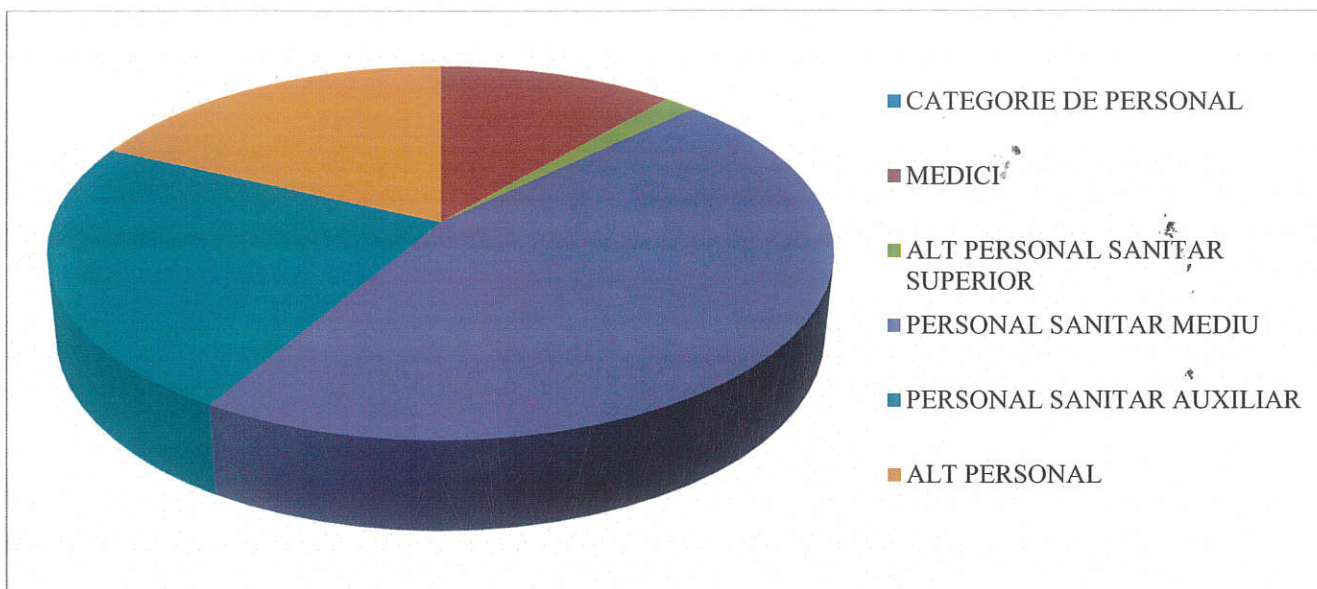


FIGURA 4 REPREZENTARE GRAFICĂ A POSTURILOR OCUPATE LA NIVELUL SPITALULUI PE CATEGORII DE PERSONAL.

La categoria medici, gradul de ocupare este de doar 56%, fiind înregistrat aici cel mai mare deficit de personal, problemă întâlnită și la nivel național.

Din datele analizate rezultă că personalul medical superior (medici) preferă încadrarea în unitățile spitalicești din orașele mari sau în unitățile private, ceea ce face gradul de absorbție a medicilor în spitalele din orașele mici, mult mai mic.

După anul 2017, când s-a acordat o salarizare mai mare în spitalele publice a făcut posibil recrutarea a mai multor cadre medicale în cadrul Spitalului Municipal “Anghel Saligny” Fetești. Buna colaborare cu autoritățile locale și implicarea lor în dezvoltarea spitalului prin acordarea de facilități medicilor, a dus la o creștere semnificativă a numărului de medici, în cadrul unității spitalicești. Astfel, în 2015, spitalul avea doar 9 medici încadrați; în 2019 - 30 medici încadrați, ceea ce a dus la o creștere de 200%.

SITUAȚIA DOTĂRIILOR

Unitatea spitalicească derulează o politică continuă de îmbunătățire a calității serviciilor medicale furnizate populației și s-a preocupat de dotarea cu aparatură medicală pentru a asigura condiții optime, atât pacienților cât și personalului medical. În prezent, spitalul dispune de aparatură medicală necesară acordării asistenței medicale de calitate.

Capacitatea de diagnosticare

- Laborator de Analize medicale (pentru toți parametrii uzuali + analize specifice);
- Imagistică medicală: ecografie – 3 (ecografie generală abdominală, de părți moi, ecografie Doppler și cord, tomograf);
- Radiologie: 3 aparate digitale de radiologie standard;
- Bronhoscopie, Laparoscopie, Osteodensimetrie, Videocolposcopie, Endoscopie
- EEG

Capacitatea de tratament

- Bloc de nașteri, sală de operație dotate cu aparatură și instrumentar performante;
- Bloc operator – 2 Săli dotate cu aparatură și instrumentar performante;
- Secții și compartimente cu dotarea necesară și instrumentarul specific;
- Ambulatoriu de specialitate a fost mutat într-o locație nouă, în baza unui proiect numit “Extinderea și dotarea ambulatoriului integrat al Spitalului Municipal “Anghel Saligny

Fetești” prin construirea unui corp nou și dotarea acestuia cu mobilier și echipamentele necesare.

2.2 ACTIVITATEA SPITALULUI

Serviciile de asistență medicală în spitalizarea continuă și de zi sunt asigurate de către medicii de specialitate și prin cele două linii de gardă, respectiv linie de gardă pentru specialitățile medicale și linie de gardă pentru specialitățile chirurgicale.

TIPUL SERVICIILOR FURNIZATE

DESCRIERE	2018	2019
CAZURI EXTERNATE ACUTI (FINANȚATE PE DRG)	5.762	5.733
SPITALIZARE DE ZI	4.661	4.647
RECUPERARE BFT(CONSULAȚII AMBULATORIU)	1.278	1.733
RECUPERARE BFT(PROCEDURI)	30.350	37.120
CPU PREZENTĂRI	18.569	18.869
ANALIZE DE LABORATOR	164.115	136.512
IMAGISTICĂ	11.225	13.267
PACIENȚI CONSULTAȚI ÎN AMBULATORIU	18.002	21.773
PROPORȚIA PACIENȚILOR INTERNAȚI DIN TOTAL PREZENTĂRI CPU	31%	20%
PROPORȚIA URGENȚELOR DIN TOTAL INTERNAȚI	69%	67%

TABEL NR.2 TIPURI SERVICII FURNIZATE ÎN PERIOADĂ 2018-2021.

Indicatorii de utilizare a serviciilor

Tipul serviciilor furnizate de spital	2018	2019
Cazuri externate acuți (finanțate pe DRG)	5.762	5.733
Spitalizare de zi	4.661	4.647
Recuperare (BFT-consultații ambulatorii)	1.278	1.733
Recuperare (BFT-proceduri)	30.350	37.120
CPU-prezentări	18.569	18.869
Analize laborator	164.115	136.512
Imagistică (RX, RG, ECH)	11.225	13.267
Număr pacienți consultați în ambulator	18.002	21.773
Proporția pacienților internați din totalul pacienților prezentați la CPU	31%	20%
Proporția urgențelor din totalul pacienților internați	69%	67%

TABEL NR.3 INDICATORI DE UTILIZARE A SERVICIILOR FURNIZATE DE SMASF

Ca urmare a diversificării serviciilor în cadrul Ambulatoriului de specialitate și încadrarea mai multor medici specialiști a determinat o scădere a numărului de cazuri de spitalizare continuă și creșterea numărului de spitalizare de zi.

Rezolvarea cazurilor ce nu necesită internare în ambulatoriu de specialitate, prin spitalizare de zi, a adus și la o creștere a ICM, politica care trebuie să continue pentru a rezolva cât mai multe cazuri prin spitalizarea de zi și ambulatoriu de specialitate, ceea ce va duce la o reducere semnificativă a cheltuielilor și implicit creșterea veniturilor.

Situația complexității cazurilor pe secții și compartimente național în anul 2019, cu nivelul indicatorilor la nivelul anului 2019

Secție acuți	Nr. paturi	Nr. cazuri existente	ICM Fetești	ICM specialitate național	Gradul de realizare ICM-specialitate național
Neonatologie	7	143	0.7093	0.8967	79%
Cardiologie	15	796	1.2296	1.3915	88%
Chirurgie generală	22	1064	1.5846	1.5751	101%
Medicină internă	23	910	1.1434	1.2181	94%
Neurologie	10	438	1.1054	1.5581	71%
Obstetrică-ginecologie	25	439	0.6836	0.9896	69%
ORL	5	17	0.8995	1.3876	65%
Pediatrie	25	1111	0.9369	1.0337	91%
Pneumologie	7	621	1.0337	1.3422	77%
Urologie	5	194	1.2196	1.2811	95%

TABEL NR.4 SITUAȚIA COMPLEXITĂȚII CAZURILOR PE SECȚII ÎN COMPARAȚIE CU NIVELUL INDICATORULUI LA NIVEL NAȚIONAL ÎN ANUL 2019

Situația duratei de spitalizare și a ocupării paturilor în anul 2019

	DMS Fetești	DMS spec. national	Grad de realizare DMS specialit national	Nr de zile de spitalizare	Indice de ocupare a paturilor (zile)	Rata de ocupare a paturilor fata de optima de 290 zile(%)
Cardiologie	4	7.56	53%	3402	227	62%
Chirurgie generală	4	7.59	53%	6291	262	72%
Medicină internă	5	7.45	67%	4871	212	58%
Neonatologie	6	5.94	101%	857	122	33%
Neurologie	6	8.91	67%	2876	288	79%
Obst- ginecologie	4	5.44	74%	2043	82	22%
ORL	3	6.07	49%	58	19	5%
Pediatrie	5	6.38	78%	5579	223	61%
Pneumologie	6	17.01	35%	3785	541	148%
Urologie	3	7.65	39%	693	139	38%

TABEL NR.5 SITUAȚIA DURATEI DE SPITALIZARE ȘI A OCUPĂRII PATURILOR ÎN ANUL 2019

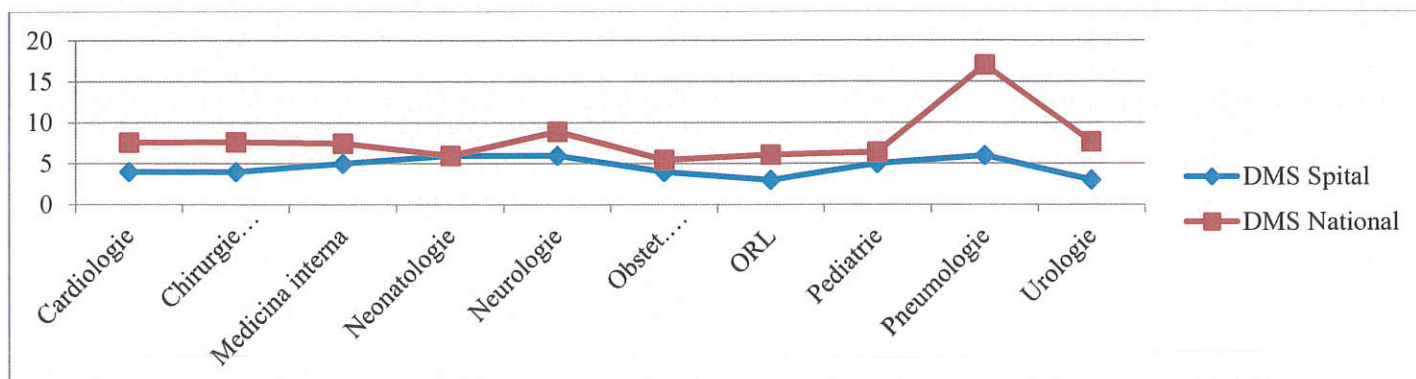


FIGURA 5 REPREZENTARE GRAFICĂ A DMS LA NIVELUL SPITALULUI COMPARATIV CU DMS LA NIVEL NAȚIONAL

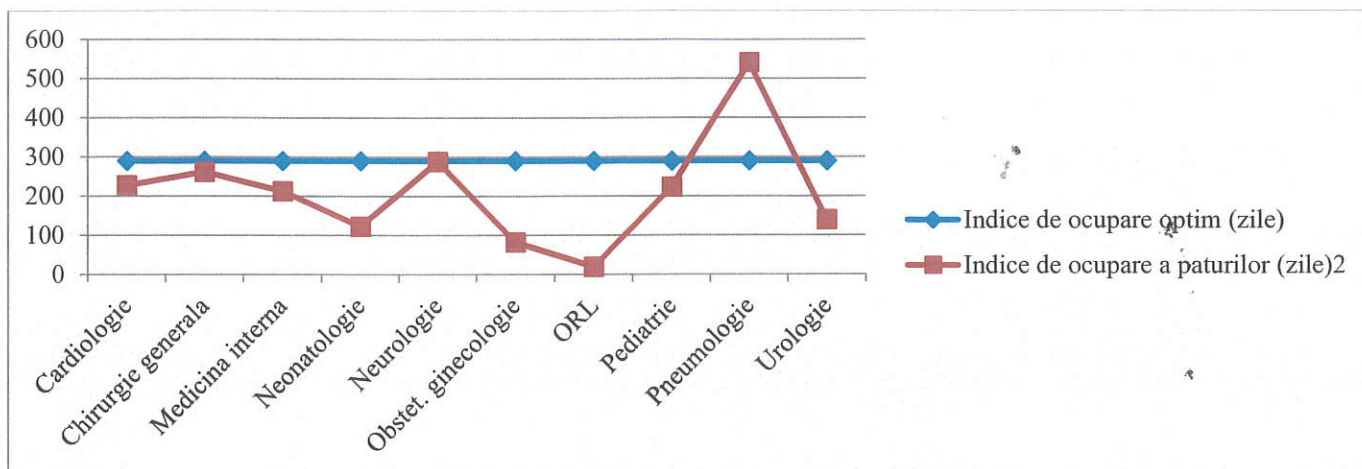


FIGURA 6 REPREZENTARE GRAFICĂ A INDICELUI DE OCUPARE LA NIVELUL SPITALULUI COMPARATIV CU INDICELE OPTIM

ANALIZA INDICATORILOR ICM, DMS

Din analiza datelor, situația secțiilor/compartimentelor este următoarea:

1. ICM < ICM la nivel național, DMS < DMS medie națională pe următoarele secții: Cardiologie, Medicină Internă, Pediatrie, ceea ce determină scăderea cheltuielilor și creșterea veniturilor. **Măsuri:** dezvoltarea acestor secții/compartimente.
2. ICM > ICM la nivel național, DMS < DMS medie națională: este situația secției de chirurgie, unde se constată creșterea veniturilor în raport cu cheltuielile. **Măsuri:** dezvoltarea secției și stimularea celorlate secții în temeiul exemplului acesteia.
3. ICM < ICM mediu la nivel național, DMS > DMS național pe următoarele secții/compartimente: Neonatologie.
4. In cazul majorității secțiilor/compartimentelor se constată valori scăzute, comparativ cu valoarea optimă și cu media națională a ratei de ocupare a paturilor, cu excepția compartimentului de pneumologie și neurologie, ceea ce subliniază faptul că în prezent, structura organizatorică a spitalului nu este corect adaptată nevoilor actuale ale populației deservite și se impune repartizarea numărului de paturi alocat secțiilor/compartimentelor sau înființarea de compartimente noi.

2.3 SITUAȚIA FINANCIARĂ

Principala sursă de finanțare a unității spitalicești o constituie fondurile alocate de CASJ IALOMIȚA pentru decontarea serviciilor medicale și acoperirea creșterilor salariale (86,88% din total venituri), așa cum rezultă din tabelul de mai jos:

Denumire indicator	Venituri realizate 2021	Pondere din total venituri
TOTAL VENITURI	36,996,711.42	100%
Venituri din contractele încheiate cu CAS IL	33,654,405.64	90,97%
Venituri din contractele încheiate cu DSP IL (incl. Programe naționale)	2,617,079.83	7,07%
Subvenții de la bugetul de stat	106,298.89	0,29%
Subvenții din bugetele locale	372,123.94	1,01%
Venituri din concesiuni și închirieri	2,612.80	0.01%
Alte venituri	244,190.32	0.66%

TABEL NR.6 STRUCTURA BUGET VENITURI SMASF

Din punct de vedere al repartizării cheltuielilor pe titluri, bugetul unitatii spitalicești în anul 2019 arată conform tabelului de mai jos.

Denumire Indicator	Cod indicator	Cheltuieli efective 2019	Pondere din total cheltuieli
TOTAL CHELTUIELI		39,096,426	100%
TITLUL I CHELTUIELI DE PERSONAL	10	28,960,228	74.07%
TITLUL II BUNURI ȘI SERVICII	20	9,005,708	23.03%
Medicamente	20.04.01	3,114,522	7.97%
Materiale sanitare	20.04.02	1,027,528	2.63%
Fond handicap	59.4	246,655	0.63%
CHELTUIELI DE CAPITAL	70	883,835	2.26%

TABEL NR.7 STRUCTURA BUGET CHELTUIELI SMASF

Principalii indicatori financiari pentru anii 2018-2020 sunt urmatoarii:

Indicatori financiari	2018	2019	2020	2021
Cost mediu pe pacient	2.938	3131		
Cost mediu pe zi de spitalizare	486	548	995	1278
Cost mediu pe pat	156,58	180	199,22	227,30
Procent cheltuieli de personal din total cheltuieli spital	79.31%	79.65%	76.90%	74.07%
Procent cheltuieli cu medicamente din total cheltuieli spital	2.85%	3.36%	2.62%	7.97%

TABEL NR.8 INDICATORI FINANCIARI SMASF 2019

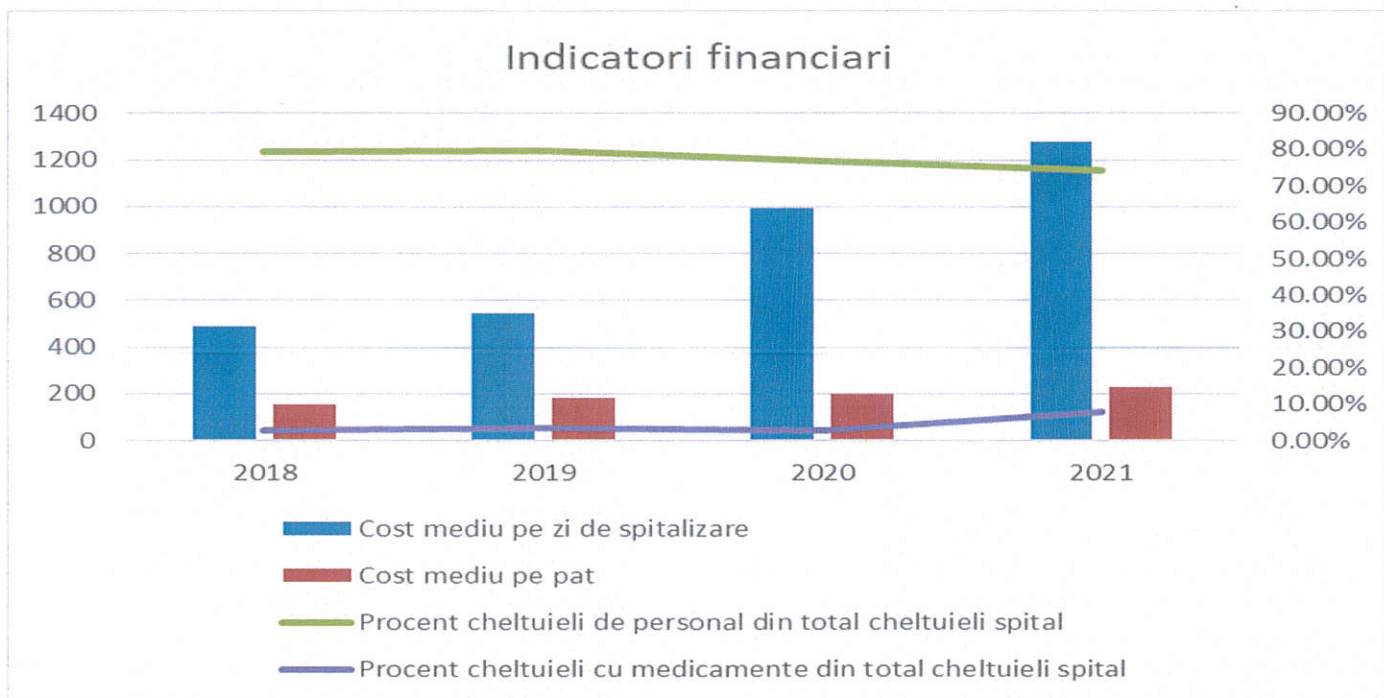


FIGURA 7 EVOLUȚIA PRINCIPALILOR INDICATORI FINANCIARI ÎN PERIOADA 2018-2021

Deși în ultimii 2 ani, ani pandemici, costurile pe pat și pe zi de spitalizare au crescut, proporția cheltuielilor cu personalul din total cheltuieli a scăzut, putând observa o ușoară creștere a cheltuielilor cu medicamentele. Considerăm că din punct de vedere a analizei manageriale, este de preferat însă să nu considerăm și anul 2021, fiind un an cu o situație excepțională.

3. ANALIZA SWOT A SPITALULUI MUNICIPAL "ANGHEL SALIGNY" FETESTI

MEDIUL INTERN	
PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<i>Construcție nouă a structurii care permite asigurarea circuitelor funcționale</i>	<i>Adaptare insuficientă a structurii spitalului la nevoile comunității</i>
<i>Personal calificat și competent</i>	<i>Structura spitalizării de zi, prezintă unele neconformități (lipsa spațiului propriu organizat)</i>
<i>Posibilitate de dezvoltare de alte servicii medicale</i>	<i>Spațiu insuficient pentru desfășurarea activității cabinetelor din Ambulatoriul de Specialitate</i>
<i>Sistem de management al calității implementat prin certificarea ISO 9001/2015</i>	<i>Secția de Obstetrică-Ginecologie este supradimensionată, față de adresabilitatea populației; finanțare sub nivelul cheltuielilor;</i>
<i>Laborator de analize medicale acreditat de RENAR și certificat prin ISO 15189/2013</i>	<i>Lipsă personal medical superior; medic urgentist, medic în specialitatea A.T.I</i>
	<i>Lipsa de protocoale de practică medicală;</i>
<i>Rezultate financiare bune</i>	<i>Lipsa unui program informatic smart: circuitul documentelor deficitar;</i>
<i>Dotare corespunzătoare pentru serviciile medicale furnizate</i>	<i>Lipsa unui contract încheiat cu Casa de Asigurări pe segmentul de Radiologie și Imagistică Medicală</i>
	<i>Migrarea pacienților din cauza lipsei unor specialități: diabet, gastroenterologie, ortopedie și traumatologie</i>
MEDIUL EXTERN	
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<i>Colaborare bună cu autoritățile locale, DSP, CASA IALOMIȚA</i>	<i>Atractivitate redusă pentru atragere de personal medical superior</i>
<i>Poziționarea unității spitalicești lângă A2 și lângă nodul de cale ferată</i>	<i>Volatilitatea legislației naționale</i>
	<i>Creșterea în mod continuu și accelerat a costurilor cu medicamentele, materialele sanitare</i>
<i>Accesare de fonduri europene</i>	<i>Concurența cu mediul sanitar privat</i>
<i>Zona deservită extinsă în localitățile limitrofe</i>	<i>Scăderea natalității și îmbătrânirea populației</i>
	<i>Migrarea populației active</i>
	<i>Raport inegal între așteptările extrem de mari cu privire la îmbunătățirea calității serviciilor medicale oferite și absența descentralizării resurselor;</i>
	<i>Posibilități reduse de utilizare a serviciilor în regim de coplată</i>

4. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

- ☒ Structura spitalului nu este adaptată nevoilor populației, care este în continuă schimbare; Unele servicii medicale lipsesc din structura spitalului: diabet, gastroenterologie, ortopedie și traumatologie și un compartiment de cronici;
- ☒ Lipsa de organizare a structurii spitalizării de zi într-un spațiu propriu conform legislației în vigoare;
- ☒ Rata de ocupare a paturilor scăzută, mai ales pe specialitățile obstetrică ginecologie și urologie, dar și ORL, pentru prima specialitate cauza fiind scăderea natalității, pentru specialitățile chirurgicale, cauza este lipsa unui medic ATI;
- ☒ Deficit de personal specializat, în special în specialitatea medicină de urgență, mai ales că la nivelul spitalului peste 65% din cazuri sunt internați în urgență ca urmare a lipsei serviciilor prespitalicești;
- ☒ Supradimensionarea unor secții;
- ☒ Suprasolicitarea personalului din anumite secții care are ca efect o comunicare deftuoasă cu pacienții și aparținătorii;
- ☒ Locație inadecvată a compartimentului ATI;
- ☒ Infrastructura spitalului nu corespunde în totalitate normelor de siguranță cum ar fi: lipsa grupurilor sanitare pentru persoane cu dizabilități, lipsă mâna curentă, ferestre și uși cu grad de uzură ridicat care generează costuri foarte mari la utilități;
- ☒ Costuri mari cu medicamentele și consum mare de medicamente ca urmare a lipsei unor protocoale unitare la nivelul spitalului.
- ☒ Funcționarea deficitară și discontinuă a sistemului informatic.

B. PLAN DE MANAGEMENT

1. SELECTIONAREA PROBLEMELOR PRIORITARE/MOTIVAREA ALEGERII

Structura spitalului este incompletă și insuficientă în raport cu nevoile populației.

Pentru o continuă dezvoltare a spitalului este nevoie de o planificare a serviciilor medicale în strânsă legătură cu nevoile populației și să se țină cont de o finanțare mai bună prin diversificarea serviciilor.

Adaptarea structurii poate contribui la îmbunătățirea indicatorului-rata de ocupare a paturilor și o finanțare mai bună. Întreprinderea unor măsuri pentru creșterea adresabilității către unele secții concomitent cu redistribuirea paturilor.

Având un număr mare de pacienți cu diabet zaharat și patologie digestivă și lipsa specialiștilor la nivel de județ este necesară înființarea unui compartiment de Diabet și gastroenterologie în cadrul secției Medicină Internă. Înființarea unui compartiment de Ortopedie și Traumatologie, va face ca spitalul să răspundă mai eficient la nevoile populației.

Reorganizarea spitalizării de zi, pentru a corespunde cerințelor legislative 914/2006 va reduce cheltuielile indirecte și va crește calitatea actului medical.

Pregătirea spitalului pentru ciclul II de acreditare;

Mărirea numărului de paturi pe compartimentul de Pneumologie va îmbunătăți gradul de ocupare a paturilor și va permite creșterea adresabilității, afecțiunile pulmonare fiind în continuă creștere în județ așa cum se poate vedea din statisticile DSP.

Relocarea compartimentului ATI și urmărirea numărului de paturi va crește calitatea actului medical și siguranța pacientului.

Recrutarea medicilor specialiști va susține modificările de structură și va crește răspunsul spitalului față de nevoile populației.

2. SCOP

Îmbunătățirea finanțării spitalului și a gestionării fondurilor în condiții de maximă eficiență și eficacitate a serviciilor medicale prin adaptarea structurii spitalului și a serviciilor medicale oferite de spital la nevoile populației deservite și la cerințele reglementărilor în vigoare.

3. OBIECTIVE

Obiectivul 1

- ☒ Adecvarea structurii spitalului la nevoile populației;

Obiectivul 2

- ☒ Conformarea infrastructurii spitalului atât la cerințele legislative cât și la standardele de acreditare;

Obiectivul 3

- ☒ Îmbunătățirea managementului resurselor umane la nivelul spitalului;

Obiectivul 4

- ☒ Îmbunătățirea finanțării spitalului;

Obiectivul 5

- ☒ Obținerea acreditării spitalului în Ciclul II de acreditare;

Obiectivul 6

- ☒ Îmbunătățirea satisfacției pacienților.

4. OBIECTIVE, ACTIVITATI, RESPONSABILITATE SI ÎNCADRARE ÎN TIMP

1.1. ACTIVITĂȚI ȘI ÎNCADRARE ÎN TIMP - GRAFIC GANTT / RESPONSABILI ȘI RESURSE IMPLICATE

Nr crt	ACTIVITATE	2022		2023			2024			2025			RESPONSABIL	RESURSE NECESARE
		T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T		
		3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1		
1	OBIECTIVUL 1													
1.1	Înființare compartiment de diabet zaharat, nutriție și boli metabolice													
1.1.1	Întocmire nota fundamentare necesar înființare compartiment												Manager	n/a
1.1.2	Amenajare spațiu compartiment și redistribuție paturi												Manager /Serv. Administrativ/Birou Financiar	Materiale întreținere/Reparații - 1.000 lei
1.1.3	Demersuri procedurale în vederea modificării structurii organizatorice și autorizatei sanitare de funcționare												Manager/Responsabil autorizatii/Birou Financiar	Taxe diverse autorizatii - 1.000 lei
1.1.4	Ocupare post medic specialist												Manager/Birou RUNOS	Taxa publicare anunț concurs - 600 lei; Cheltuieli salariale
1.1.5	Redistribuire personal mediu și auxiliar sanitar din secțiile neproductive												Manager/Birou RUNOS	n/a
1.1.6	Contractare servicii medicale specifice cu CJAS												Manager/Birou Financiar	n/a
1.2	Înființare compartiment gastroenterologie													
1.2.1	Întocmire notă fundamentare necesar înființare compartiment												Manager	n/a
1.2.2	Amenajare spațiu compartiment și redistribuție paturi												Manager /Serv. Administrativ/Birou Financiar	Materiale întreținere /reparații - 1.000 lei
1.2.3	Demersuri procedurale în vederea modificării structurii organizatorice și autorizatei sanitare de funcționare												Manager/Responsabil autorizatii/Birou Financiar	Taxe diverse autorizatii - 1.000 lei

1.2.4	Ocupare post medic specialist														Manager/Birou RUNOS	Taxă publicare anunț concurs - 600 lei; Cheltuieli salariale
1.2.5	Redistribuire personal mediu și auxiliar sanitar din secțiile neproductive														Manager/Birou RUNOS	n/a
1.2.6	Contractare servicii medicale specifice cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate														Manager/Birou Financiar	n/a
1.3	Înființare compartiment ortopedie și traumatologie															
1.3.1	Întocmire notă fundamentare necesar înființare compartiment														Manager	n/a
1.3.2	Amenajare și dotarea spațiului compartiment și redistribuție paturi														Manager /Serv. Administrativ/Birou Financiar	Materiale întreținere /reparații- 1.000 lei
1.3.3	Demersuri procedurale în vederea modificării structurii organizatorice și autorizatiei sanitare de funcționare														Manager/Responsabil autorizatii/Birou Financiar	Taxe diverse autorizatii - 1.000 lei
1.3.4	Ocupare post medic specialist														Manager/Birou RUNOS	Taxă publicare anunț concurs - 600 lei; Cheltuieli salariale
1.3.5	Redistribuire personal mediu și auxiliar sanitar din secțiile neproductive														Manager/Birou RUNOS	n/a
1.3.6	Contractare servicii medicale specifice cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate														Manager/Birou Financiar	n/a
1.4	Cresterea numarului de paturi aferent compartimentului de pneumologie															
1.4.1	Intocmire nota fundamentare necesar înființare compartiment														Manager	n/a
1.4.2	Amenajare spațiului compartiment și redistribuție paturi														Manager /Serv. Administrativ/Birou Financiar	Materiale întreținere /reparații - 1.000 lei
1.4.3	Demersuri procedurale în vederea modificării structurii organizatorice și autorizatiei sanitare de funcționare														Manager/Responsabil autorizatii/Birou Financiar	Taxe diverse autorizatii - 1.000 lei

1.4.4	Actualizare conditii contractare servicii medicale specifice cu Casa Judeteana de Asigurari de Sanatate																Manager/Birou Financiar	n/a
2	OBIECTIVUL 2																	
2.1	Reorganizarea structurii de spitalizare de zi																	
2.1.1	Organizare si amenajare spatii pentru acomodarea spitalizarii de zi in fosta locatie a ambulatoriului de specialitate																Manager /Serv. Administrativ/Birou Financiar	Materiale întreținere/reparații - 5.000 lei
2.1.2	Actualizarea dotarii materiale a compartimentului de spitalizare de zi																Manager /Serv. Administrativ/Birou Financiar	Materiale întreținere/ Reparații - 10.000 lei
2.1.3	Demersuri procedurale in vederea modificarii structurii organizatorice si autorizatiei sanitare de functionare																Manager/Responsabil autorizatii/Birou Financiar	Taxe diverse autorizatii - 1.000 lei
2.1.4	Actualizare conditii contractare servicii medicale specifice cu Casa Judeteana de Asigurari de Sanatate																Manager/Birou Financiar	n/a
2.2.	Relocarea sectiei de ATI																	
2.2.1	Intocmire nota fundamentare necesar infiintare compartiment																Manager	n/a
2.2.2	Elaborare proiect tehnic, amenajarea și dotarea spațiului adecvat cerințelor de autorizare și funcționare compartiment ATI																Manager/Achiziții	n/a
2.2.3	Ocupare post vacant medic ATI																Manager/RUNOS	Cheltuieli salariale
2.2.4	Demersuri procedurale în vederea modificării structurii organizatorice și autorizatiei sanitare de funcționare																Manager/Responsabil autorizatii/Birou Financiar	Taxe diverse autorizatii - 1.000 lei
3	OBIECTIVUL 3																	
3.1	Recrutarea de medici specialiști care lipsesc pe anumite structuri: ATI, CPU, PEDIATRIE, NEUROLOGIE, MEDICINA INTERNA																Manager/RUNOS	Cheltuieli salariale

4.2.2	Asigurarea resurselor tehnico-materiale pentru aplicarea corectă a procedurilor și protocoalelor de diagnostic și tratament în vederea reducerii riscurilor și apariția evenimentelor adverse																			Director financiar contabil	n/a		
4.2.3	Îmbunătățirea și actualizarea protocoalelor de lucru-proceduri, manopere și tehnici de îngrijire;																				Șefi de secții/medici	n/a	
4.2.4	Elaborarea și aplicarea unei proceduri de monitorizare a eficacității și eficienței procedurilor și protocoalelor de practică medicală;																				RMC/Director medical	n/a	
4.3	Desfășurarea la nivel de secții a unor instrucțiuni privind codificarea în sistem DRG;																				Director Medical, Șefi de secții	20.000 lei	
4.4	Elaborarea și prelucrarea unei proceduri de revalidare a cazurilor invalidate																				Director Medical, Șefi de secții	n/a	
4.5	Analiza pricipalelor greșeli de codificare																				Director Medical, Șefi de secții	n/a	
5	OBIECTIVUL 5																						
5.1	Înființarea comisiei pentru pregătirea spitalului în vederea acreditării																				Manager	n/a	
5.2	Elaborare plan de măsuri specific																				Comisie acreditare	n/a	
5.3	Monitorizarea îndeplinirii obiectivelor din planificare																				Comisie acreditare	n/a	
5.4	Efectuarea bilanțului evaluării anterioare și corectarea documentației în funcție de deficiențele constatate, după minimum 3 luni sau mai mult, în funcție de complexitatea procesului																				Comisie acreditare	Taxa de acreditare 60.000 lei	
6	OBIECTIVUL 6.																						
6.1	Elaborarea unei proceduri cu reguli de conduită în comunicare pentru satisfacția pacienților;																				RMC/Director medical	n/a	
6.2	Informarea permanentă a pacienților cu privire la serviciile de care pot beneficia;																				RMC/Director medical	n/a	

5. REZULTATE AȘTEPTATE

- ✚ Structura adaptată nevoilor populației și servicii medicale de calitate;
- ✚ Compartiment diabet înființat și funcțional;
- ✚ Compartiment gastroenterologie înființat și funcțional;
- ✚ Compartiment ortopedie și traumatologie înființat și funcțional;
- ✚ Spitalizare de zi relocată, funcțională și conformă, în amplasament independent de spitalizarea continuă;
- ✚ Acreditarea ciclu II realizată;
- ✚ Secție ATI relocată și funcțională;
- ✚ Spațiile spitalului eliberate și funcționale;
- ✚ Rata de utilizare a paturilor crescută în secția de ginecologie și rata de ocupare scăzută în compartiment pneumologie;
- ✚ ICM crescut și venituri spital optimizate;
- ✚ Siguranța pacienților și calitate ridicată a actului medical;
- ✚ Creșterea satisfacției pacientului;
- ✚ Diversificarea serviciilor medicale și adaptarea la nevoile oamenilor;
- ✚ Creșterea numărului de pacienți acuzi externai;
- ✚ Creșterea gradului de ocupare a paturilor;
- ✚ Facilitarea accesului pacienților la consult interdisciplinar, prin diversificarea specialităților medicale din cadrul spitalului;
- ✚ Personal medical repartizat uniform și adecvat structurii;
- ✚ Compartimente supradimensionate reduse la un număr de paturi conform cu activitatea desfășurată;
- ✚ Îmbunătățirea satisfacției pacienților și a angajaților;
- ✚ Îmbunătățirea stării de sănătate a populației deservite;
- ✚ Îmbunătățirea indicatorilor de activitate ai spitalului;
- ✚ Creșterea eficienței activității spitalului;
- ✚ Scăderea timpului de răspuns la cazurile de urgență.

Structura organizatorica revizuita, dupa cum urmeaza:

MEDICINA INTERNA din care	30
<i>COMPARTIMENT PNEUMOLOGIE</i>	<i>12</i>
COMPARTIMENT CARDIOLOGIE	15
SECȚIE PEDIATRIE	25
SECȚIE OBSTETRICĂ GINECOLOGIE din care	17
<i>COMPARTIMENT NEONATOLOGIE</i>	<i>5</i>
COMPARTIMENT DIABET ZAHARAT, NUTRIȚIE ȘI BOLI METABOLICE	5
COMPARTIMENT GASTROENTEROLOGIE	5
COMPARTIMENT ORTOPEDIE ȘI TRAUMATOLOGIE	5
SECȚIE CHIRURGIE din care	32
<i>COMPARTIMENT ORTOPEDIE PEDIATRICĂ</i>	<i>5</i>
<i>COMPARTIMENT ORL</i>	<i>5</i>
<i>COMPARTIMENT UROLOGIE</i>	<i>5</i>
COMPARTIMENT NEUROLOGIE	10
COMPARTIMENT ATI	8

6. MONITORIZARE ȘI EVALUARE – INDICATORI

Pentru reușita planului de management și pentru obținerea rezultatelor așteptate vor trebui monitorizați și evaluați periodic indicatorii de performanță ai spitalului: indicatorii

activității clinice, indicatorii de utilizare ai serviciilor, indicatorii economico-financiari, indicatorii calității serviciilor, indicatorii de management al resurselor umane.

Rezultatele obținute în urma monitorizării și evaluării repetate a performanțelor vor fi utilizate în programele de îmbunătățire internă a calității și evaluarea îmbunătățirii performanței în urma eforturilor de schimbare a organizației.

1. Numar crescut de paturi de acuți pe specialități medicale nou înființate – 20 paturi;
2. Număr crescut de cazuri de acuți externate – 750 cazuri suplimentare;
3. Venituri crescute pentru spital prin înființarea celor trei compartimente – 750 cazuri*TCP*ICM național=1.2 mil lei;
4. Rată de ocupare a paturilor crescută pe secția de ginecologie – 40% ;
5. Rată de ocupare a paturilor scăzută în compartimentul de pneumologie – 90%;
6. Satisfacție crescută a pacienților – procent chestionare satisfacție “bine”și “foarte bine” din total chestionare >80%;
7. Număr crescut de consultații în urgență;
8. Număr crescut de personal ca proporție din totalul personalului;

Termen de evaluare Indicatori - Semestrial

9. Număr crescut de protocoale de diagnostic și tratament nou elaborate/ an;
10. Număr scăzut de evenimente adverse/complicații/efecte secundare înregistrate/ nr internări;
11. Proporție crescută a numărului de cazuri în spitalizare zi din total servicii;
12. Numar de IAAM declarate și înregistrate la nivelul spitalului și al secțiilor/ nr internari;
13. Procent cheltuieli privind limitarea infecțiilor asociate asistenței medicale;
14. Procent cheltuieli privind achiziția dezinfectanți și materiale/echipamente de protecție;
15. Numar teste autocontrol/lună;
16. Număr crescut de participări la cursuri, pe tip de formare și categorii de personal/ nr angajati, pe categorii;

C. CONCLUZII:

Având în vedere poziționarea spitalului, distanța mare pâna la cel mai apropiat spital județean și structura demografică a populației deservite, precum și concurența apărută din mediul privat și mediul public de a dezvolta și de a crește calitatea serviciilor medicale, consider că adaptarea structurii îndeplinirea misiunii de a asigura servicii medicale de calitate, accesibile și cu un rezultat financiar care să asigure acoperirea cheltuielilor realizate.

D. BIBLIOGRAFIE:

1. Legea 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății,
2. HOTĂRÂRE Nr. 140/2018 din 21 martie 2018 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anii 2018 – 2019,
3. Ordinul M.S CNAS nr.397/836/2018 Norme metodologice de aplicare a HG 140/2018
4. ORDIN nr. 1.490 din 27 august 2008 privind aprobarea Metodologiei de calcul al indicatorilor de performanță ai managementului spitalului,
5. Ordinul nr. 1567/2007 privind aprobarea valorilor medii naționale ale indicatorilor de performanță ai managementului spitalului
6. <http://www.spitalfetesti.ro>,
7. Ordinul Președintelui ANMCS nr.639/2016 pentru aprobarea Metodologiei de monitorizare a unităților sanitare acreditate,
8. SNSPMS – Managementul spitalului, editura Public H Press, București, 2012.