

PROIECT DE MANAGEMENT

2024 - 2027



Planificarea si organizarea serviciilor de sănătate la nivelul spitalului

Ing. Ec. Monica Mang

Ineu

30 octombrie 2023

CUPRINS

I. DESCRIEREA SITUAȚIEI GENERALE A SPITALULUI

1.1 Tipul și profilul spitalului

1.2 Caracteristici relevante ale populației deservite

1.3 Structura organizatorică

1.4 Activitatea spitalului - analiza comparativă an 2020-2023

1.4.1 Morbiditate spitalizată

1.5 Structura de paturi, Resursa umană

1.6 Situația financiară

II. ANALIZA SWOT A SPITALULUI

III. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

IV. SELECȚIONAREA PROBLEMEI PRIORITARE. MOTIVAREA ALEGERII

V. DEZVOLTAREA PLANULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMELE PRIORITARE IDENTIFICATE

V.1. Scop

V.2. Obiective-activități, resurse necesare, rezultate așteptate

V.3. Identificarea riscurilor

V.4. Rezultate așteptate

V.5. Monitorizare și evaluare

V.6. Grafic Gantt

Spitalul Orășenesc Ineu este cel mai important spital, cu profil general, de acuti , de pe valea Crisului, și asigură asistență medicală , pentru pacienții din Ineu, dar și din alte localitati din zonă, având ca misiune creșterea gradului de satisfacție al pacienților și al angajaților oferind accesul la servicii medicale de înaltă calitate.

I. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI

I.1. Tipul și profilul spitalului

Spitalul Orășenesc Ineu este o unitate sanitară publică cu o structură complexă, subordonat Consiliului Local Ineu.

Conform legii 95/2006 al criteriului teritorial spitalul intră în categoria „Spital Orasenesc”. După specificul patologiei este clasificat ca spital general de acuți, iar din punctul de vedere al proprietății ca spital public. După Ordinul M.S. nr.424 din 13.05.2011 spitalul se încadrează în categoria IV. Certificat ANMCS , acreditat nivel II.

I.2. Caracteristicile relevante ale populației deservite

Spitalul asigură asistența medicală pentru populația din orasul Ineu, județul Arad, si sin alte județe din regiunea de Vest. Numărul de externări în anul 2022 a fost de 6890 comparativ cu 4262 în anul 2020. Ponderea pacienților externati in 2022 din orasul Ineu este de 24,94%, față de ponderea externărilor din orasul Ineu in 2020 cand a fost de de 17,10%.

Tabel nr. 1: Repartiția pacienților externati în perioada 2020-2022

ANUL	TOTAL PACIENȚI EXTERNATI (DRG+Cron.+Spitalizare de zi)	Ur- ban	Ru- ral	INEU	Județul Arad	Alte ju- dețe	Cetățeni Străini
2020	4262	1562	2700	729	4090	165	7
2021	4039	1504	2535	884	3917	123	0
2022	6890	2536	4354	1719	6683	153	54

In concluzie, în ceea ce privește proveniența pacienților externati, în cei trei ani luați în analiză, se observa ca 95,96 % in anul 2020 provin din judet Arad, iar 17,10% din orasul Ineu. In timp ce procentul pacientilor care provin din judetul Arad are o usoară creștere in anul 2022 – 96,99% procentul pacientilor care provin din orasul Ineu prezinta o usoara crestere in anul 2022 fiind 24,94%. Acest aspect este o dovada a cresterii adresabilitatii , a increderii populatiei din orasul Ineu in serviciile medicale oferite de Spitalul Orășenesc Ineu.

Ponderea pacienților, în anul 2020, după domiciliul este de 63,35% din mediul rural și 36,64% din mediul urban, iar în anul 2022, după domiciliu, a fost de 63,19% din mediul rural și 36,80% din mediul urban.

I.3.Structura organizatorică

Spitalul oferă servicii în următoarele specialitățile medico-chirurgicale: chirurgie generală, obstetrică ginecologie , ortopedie si traumatologie, și in specialități medicale : medicină internă, pediatrie, ATI. Deasemenea ofera servicii medicale si in specialitatea recuperare medicina fizica si balneologie, recuperare neurologică si cronici.

Are in prezent 201 angajați și funcționează într-o singura cladire.

Activitatea din Spitalul Orășenesc Ineu este structurată pe trei segmente: asistență medicală in regim de spitalizare continuă , spitalizare de zi si ambulatoriu.

Sediul administrativ al Spitalului Orășenesc Ineu este situat în str. Republicii nr. 2 din Ineu, județ Arad.

Conform Ordinului Ministerului Sănătății nr.XI/A/16223/CSA/3289 din 28.03.2011, structura spitalului cuprinde 1 secție și 10 compartimente, cu un număr de 110 paturi. Secția este Medicina Internă iar compartimentele cuprind următoarele specialități ,medico-chirurgicale compartiment Cronici, Anestezie-Terapie Intensivă, Pediatrie, Chirurgie generală, Obstetrică-Ginecologie cu

compartiment de Neonatologie ,Ortopedie-Traumatologie, Recuperare medicină fizică si balneologie, Recuperare Neurologică.

Spitalul are în structura Cameră de Gardă.

Investigațiile paraclinice se desfășoară în cadrul a doua laboratoare, localizate în clădirea principală a spitalului cu servicii de radiologie și magistică, laborator de analize medicale.

Din componența spitalului mai fac parte: Ambulatoriul integrat cu un număr de 7 cabinete în specialitățile: Pediatrie, Medicina Internă, Diabet zaharat, nutriție si boli metabolice, Chirurgie Generală, Obstetrică Ginecologie, Ortopedie si Traumatologie, Recuperare medicină fizică si balneologie

În spital își desfășoară activitatea cadre medicale cu înaltă pregătire profesională cu recunoaștere națională a activității medicale, și cu preocupări de dezvoltare continuă a acestora.

I.4. Activitatea medicală a spitalului

Indicatori cantitativi/calitativi

Tabel nr. 2 : Indicatori comparativi în perioada 2020-2023

Servicii medicale –spitalizare continuă	Anul 2020	Anul 2021	Anul 2022	Anul 2023 – 9 luni
Nr. cazuri externate spitalizare continua - contractate	3439	3205	3705	2596
Nr. cazuri externate spitalizare continuă - realizate	1741	1554	2536	2457
Tarif pe caz ponderat	1475	1475	1475	1709
ICM realizat	0,9787	1,3201	1,3137	1,3391

Tabel nr.3:Indicatori spitalizare de zi

Servicii medicale –spitalizare de zi	Anul 2020	Anul 2021	Anul 2022	Anul 2023 – 9 luni
Nr. cazuri externate spitalizare de zi - contractate	2521	2485	4345	5717

Numărul serviciilor de spitalizare de zi în anul 2020 era de 2521. Numărul serviciilor de spitalizare de zi realizat a crescut, respectiv in anul 2022 a fost 4345 iar în anul 2023 pe primele 9 luni a fost de 5717 servicii.

Analizând tabelul de mai sus pentru spitalizarea continua , putem trage concluzia că, începând cu anul 2020, până în anul 2023 numărul cazurilor realizate a crescut in fiecare an,

Tabel nr.4: Servicii meicașle efectuate 2020-2022

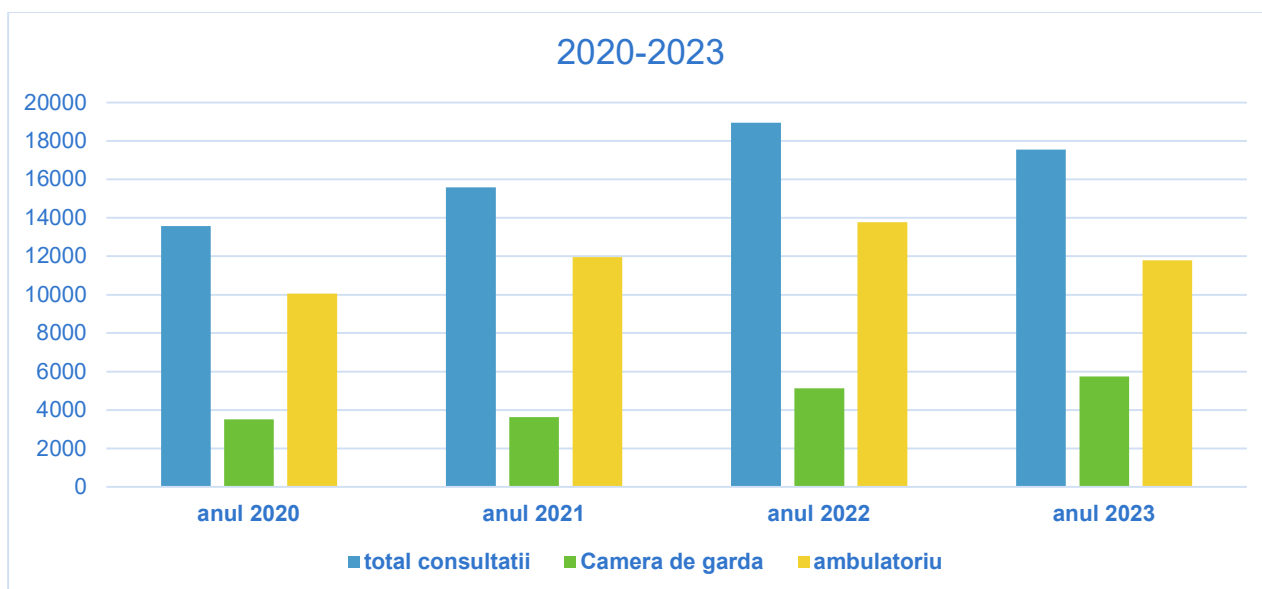
Servicii Medicale	Anul 2020	Anul 2020	Anul 2021	Anul 2021	Anul 2022	Anul 2022
	contractat	realizat	contractat	realizat	contractat	realizat
DRG	2918	1607	2738	1396	3116	2081
Cronic	521	134	467	158	589	455
Spitalizare de zi	2521	2521	2485	2485	4345	4345
Total	5960	4262	5690	4039	8050	6881

Avand in vedere politicile aplicate in domeniul sanatatii la nivelul Spitalului Orasenesc Ineu se constata ca numarul spitalizarilor de zi a crescut in perioada 2020-2022 de la 2521 externari la 4345 , in aceeași perioada a crescut și numărul pacienților din spitalizarea continua de la 1741 la 2536 .

Tabel nr. 5: Număr consultații în perioada 2020 - 2023:

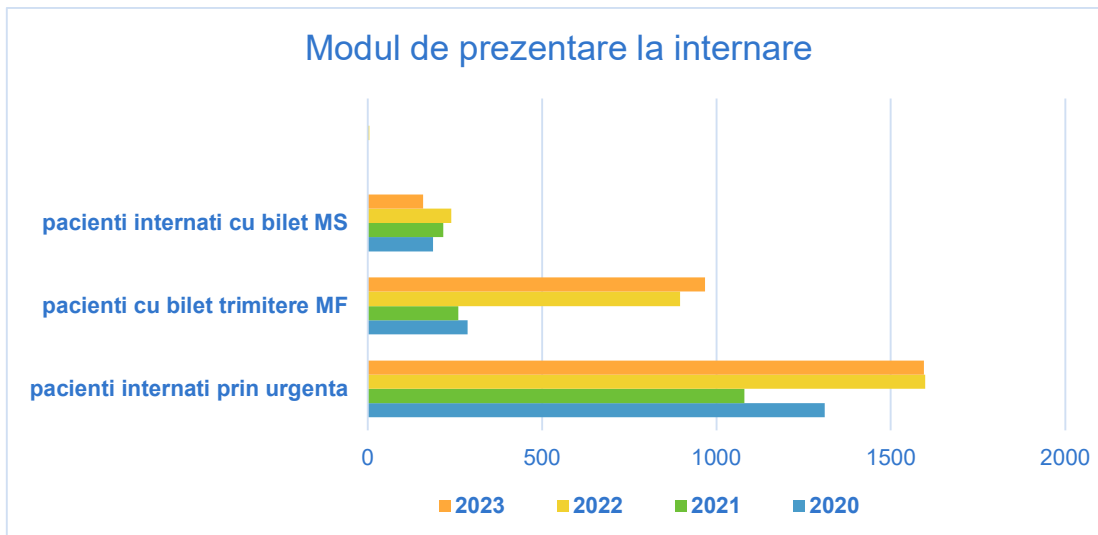
consultatii	Anul 2020	Anul 2021	Anul 2022	Anul 2023- 9 luni
Numar total consultatii din care:	13573	15580	18940	17552
- Camera de Gardă	3518	3627	5172	5757
- ambulatorii integrate	10055	11953	13768	11795

Numarul de consultații a crescut de la an la an , din 2020 fiind 13573 iar in anul 2022 la 18940.



Tabel nr.6: Modul de prezentare pentru internare 2020-2023

Internare spitalizare continuă	Anul 2020	Anul 2021	Anul 2022	Anul 2023 -9 luni
Numar total pacienți internați sp. continuă	1784	1558	2735	2722
Numar pacienti internați prin Camera de Gardă	1311	1081	1599	1595
Numar pacienti care sunt internați cu bilet trimitere MF	286	260	896	968
Numar pacienti care sunt internați cu bilet de trimitere MS	187	217	240	159

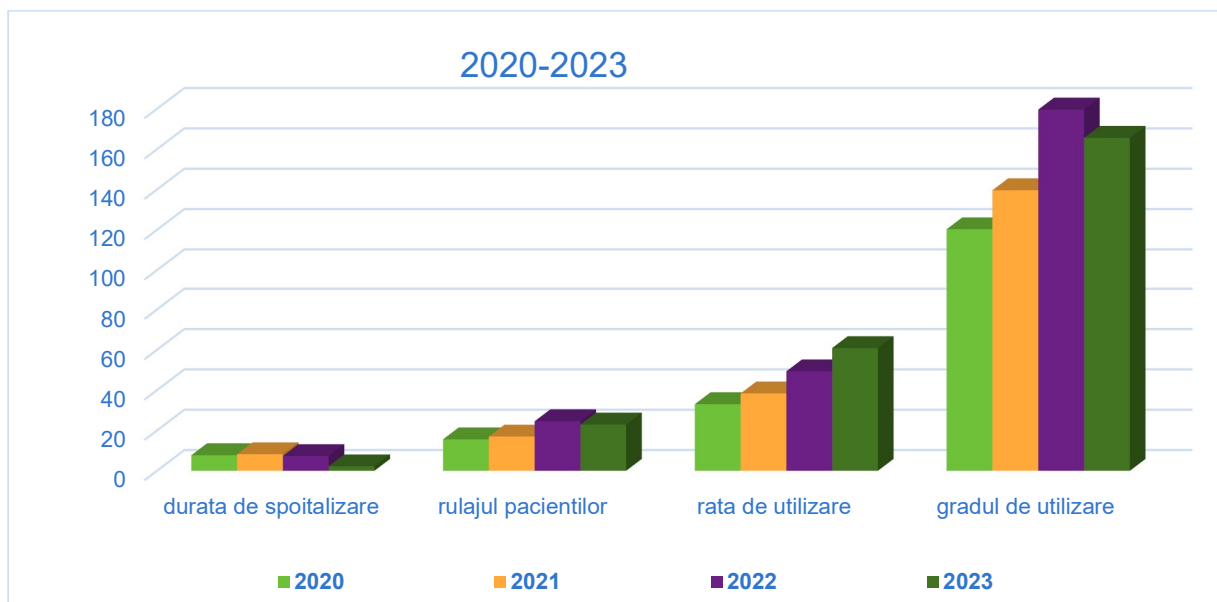


Analizând modul de trimitere a pacienților prezentați în spital constatăm că în anul 2020 un procent de 10,48% din pacienții internați se prezintă cu Bilet de trimitere de la medicul de familie, 16,03% sunt internați prin ambulatoriu de specialitate, în timp ce în anul 2022 un procent de 8,77% din pacienții internați se prezintă cu Bilet de trimitere de la medicul de familie și 32,76% sunt internați prin ambulatoriu de specialitate.

Numărul internărilor cu bilet de trimitere de la medicul de familie crește în timp ce internările cu bilet de trimitere de la medicul specialist scad.

Tabel nr.7: Indicatori 2020-2023

Indicatori	Anul 2020	Anul 2021	Anul 2022	Anul 2023- 9 luni
durata de spitalizare	7,71	8,22	7,31	7,23
rulajul pacienților	15,61	16,98	24,57	22,91
rata de utilizare a patului	33,04	38,35	49,34	60,88
gradul de utilizare	120,26	139,61	179,60	165,60



Durata medie de spitalizare în anul 2020 a fost de 7,71 comparativ cu 7,23 în anul 2023 observandu-se o scădere semnificativă.. Rulajul pacienților pe pat a crescut în anul 2023 la 22,91 față de la 15,61 în anul 2020. Rata de utilizare a patului 60,88 în 2023 a crescut față de 33,04 in anul 2020, valorile optime sunt cuprinse între 81-100%.

Tabel nr. 8: Indicatori Camera de Gardă . în perioada 2020- 2023:

Anul	Nr. total pacienti consultati în cadrul C G	Nr. total pacienti adusi în CG						Decedati
		Resuscitati		Intoxicați		Traumatice		
		Nr. cazuri	%	Nr. cazuri	%	Nr. cazuri	%	
2020	3518	17	0,48	1		732	20,80	7
2021	3627	7	0,19	7	0,19	780	21,48	6
2022	5172	13	0,25	13	0,25	991	19,10	3
2023 9 luni	5757	23	0,4	11	0,19	1294	22,47	8

Tabel nr.9 : Indicatori calitativi a sitalului în perioada 2020 - 2023:

Indicatori calitativi	Anul 2020	Anul 2021	Anul 2022	Anul 2023 -9 luni
Rata mortalității intraspitalicești	1,03	2,45	0,35	0,81
Rata infecțiilor nosocomiale	0,2%	1,67%	1,45%	0,8%
Indice de concordanță între dg. int/ext	47,90	46,59	63,25	58,20

Rata mortalității în ultimii 4 ani analizați sunt in scadere de la 1,03 in anul 2020 la 0,35 in anul 2022. Rata infectiilor asociate asisistentei medicale in creștere de la 0.2 in 2020 la 1,45 in 2022

I.5. Structura de paturi, Resursa umană

A. Structura de paturi in perioada 2020-2023 a ramas 110 paturi dar pentru imbunătățirea indicatorilor calitativi s-au făcut modificari, mutandu-se paturi de la un compartiment la altul astfel:

Paturile de la Compartiment Diabet zaharat au fost transformate in paturi de cronici in cadrul secției de Medicină Internă.

De la compartiment Chirurgie Generală au fost transferate 5 paturi la compartiment Recupere Neurologică

In intervalul 2020-2023 sau realizat lucrari de reparatii curente in special la acoperiș și igienizări saloane si cabinete.

B. Dotarea spitalului

Perioada 2020-2023 spitalul a beneficiat de finanțare prin urmatoarele proiecte :

1. Dotare Ambulatoriu integrat si Laboratoare ale Spitalului Orasenesc Ineu. Prin acest proiect au fost dotate toate cabinetele din ambulatoriu cu aparatura performanta -in valoare de 5.437.412,34

2. Creșterea capacității Spitalului Orășenesc Ineu de gestionare a crizei sanitare COVID, proiect prin care sa dotat spitalul cu urmatoarele echipamente – echipament marunțire deșeuri periculoase, stație de oxigen, mașină industrială de spălat rufe, videolaringoscop, - in valoare de 1.086.085,30 lei
3. Echipamente și materiale destinate reducerii riscului de infecții nosocomiale - 4.574.283.84
4. Conformare instalații electrice, instalații alarmare și detecție incendiu, instalații apel sora, completare instalații fluide medicinale, cu o valoare de 10.334.400,21lei

C. Resursele umane

Numărul posturilor existente în statul de funcții a înregistrat o creștere în perioada analizată, respectiv în anul 2020 au fost aprobate un număr de 208 posturi, comparativ cu cele 243 din anul 2023.

Numarul posturilor ocupate in anul 2020 este de 187 fata de 201 in anul 2023

Chiar și prin această creștere numărul de 201 posturi este mult sub normativul stabilit la 243 posturi, menționăm efortul de a realiza un echilibru între necesitatea acoperirii cu personal și necesitatea încadrării într-un buget restrictiv.

Obținerea unui grad mai ridicat de acoperire a fost îngreunată și de mobilitatea forței de muncă, atât a personalului medical cu studii superioare cât și a personalului cu studii medii și chiar auxiliare, datorată, în principal, nivelului scăzut al salariilor din sistemul sanitar public, creșterii numărului de unități sanitare private, precum și facilitării accesului către țările occidentale, odată cu integrarea în Uniunea Europeană.

Cea mai mare diminuare a deficitului s-a realizat la categoria personalului medical ajungându-se la un număr de 9 posturi vacante în 2023 față de cele 5 în anul 2020

În cazul categoriilor „Muncitori”, numărul posturilor vacante s-a menținut relativ constant, fluctuația de personal fiind redusă, la categoria personalului TESA numărul posturilor vacante se mentine la 3 in 2030 și in 2023, în cazul lor fiind din ce în ce mai dificilă atragerea și fidelizarea.

Politica de resurse umane din cadrul spitalului trebuie să fie în sinergie cu obiectivele strategice de management și se concentrează pe asigurarea personalului necesar pe specialități, categorii profesionale și locuri de muncă, corelat cu structura organizatorică a spitalului, cu statul de funcții aprobat, cu normativul de personal în vigoare, respectând încadrarea în resursele financiare cuprinse în bugetul de venituri și cheltuieli, cât și pe utilizarea eficientă a resurselor umane existente.

TABEL nr.10 Structura fondului de salarii (2020-2023)

	Anul 2020	Anul 2021	Anul 2022	Anul 2023 – 9 luni
Alt personal sanitar superior	515648	742614	776508	537674
Muncitori	754934	734848	827669	670610
Personal auxiliar sanitar	2464091	2852381	2849795	2404785
Personal mediu sanitar	7325050	8340994	7477667	5053223
TESA	1132612	1250969	1192527	1033241
Medici	6102214	6168677	4932450	4167501
Medici garzi	728521	848537	939328	904858
TOTAL	19023069	20939020	18995944	14771892

Analizand structura fondului de salarii 2020-2022 se constată că fondul de salarii a crescut de la 2020 la 2021 perioada in care unitatea a fost spital suport COVID datorită sporurilor , dupa care scade in anul 2022 si 2023. (nu au mai fost acordate sporuri COVID)

TABEL nr. 11 Situația privind numărul de posturi ocupate, aprobate în statul de funcții și numărul de posturi conform normativelor de personal și Indicatori de performanță specifice

TOTAL UNITATE	Medici	Alt personal cu studii superioare (farm.,biologi, sociologi, psih.,as.soci-ali)	Personal sanitar mediu	Personal auxiliar (infirmieri, îngrijitori, branc., spălăt.)	Comitet Director + TESA	Muncitori	Total
St.funcții 2020							
Aprobat	30	10	81	49	20	18	208
Ocupat	25	9	78	43	17	15	187
Vacant	5	1	3	6	3	3	21
<i>Pondere/Existent</i>	13,36%	4,81%	41,71%	22,99%	9%	8%	89,90%
St.funcții 2021							
Aprobat	31	11	84	52	18	18	215
Ocupat	26	10	78	47	17	17	195
Vacant	5	1	6	5	2	1	20
<i>Pondere/Existent</i>	13,33%	5,12%	40%	24,10%	8,7%	8,7%	90,69%
St.funcții 2022							
Aprobat	35	15	87	52	19	19	227
Ocupat	26	10	83	49	15	16	199
Vacant	9	5	4	3	4	3	31
<i>Pondere/Existent</i>	13,06%	5%	41,70%	24,63%	7,5%	8%	87,66%
St. Functii 2023							
Aprobat	36	15	94	60	19	19	243
ocupat	27	10	83	49	16	16	201
Vacant	9	5	11	11	3	3	42
<i>Pondere/Existent</i>	13,43%	4,9%	41,29%	24,37%	7,9%	7,9%	82,71%

TABEL nr. 12 Indicatori de management ai resurselor umane 2020-2022

Denumirea indicatorului	Periodicitatea raportării	Valori medii naționale	Realizat 2020	Realizat 2021	Realizat 2022
Număr mediu de bolnavi externați pe un medic	Trimestru	263 bolnavi/ an	102,41	64,75	120,8
Număr mediu de bolnavi externați la o asist. medicală	Trimestru	92 bolnavi/ an	52,75	45,7	66,8
Proporția medicilor din totalul personalului	Semestru	13%	13,36	13,33	13,06
Proporția personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului	Semestru	80.5%	82,88	82,56	84,42
Proporția personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical	Semestru	13%	18,18	18,46	18,09

Din analiza de mai sus se poate observa creșterea proporției personalului medical 13,36 % în anul 2020 , depășind valoarea națională de 13%.

Totodată tendința de creștere a personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului de la 82,88 % în anul 2020 la 84,42 % în 2022

O depășire a valorii naționale 13% la proporția personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical 18,09% în 2022 .

I.6. Situația financiară

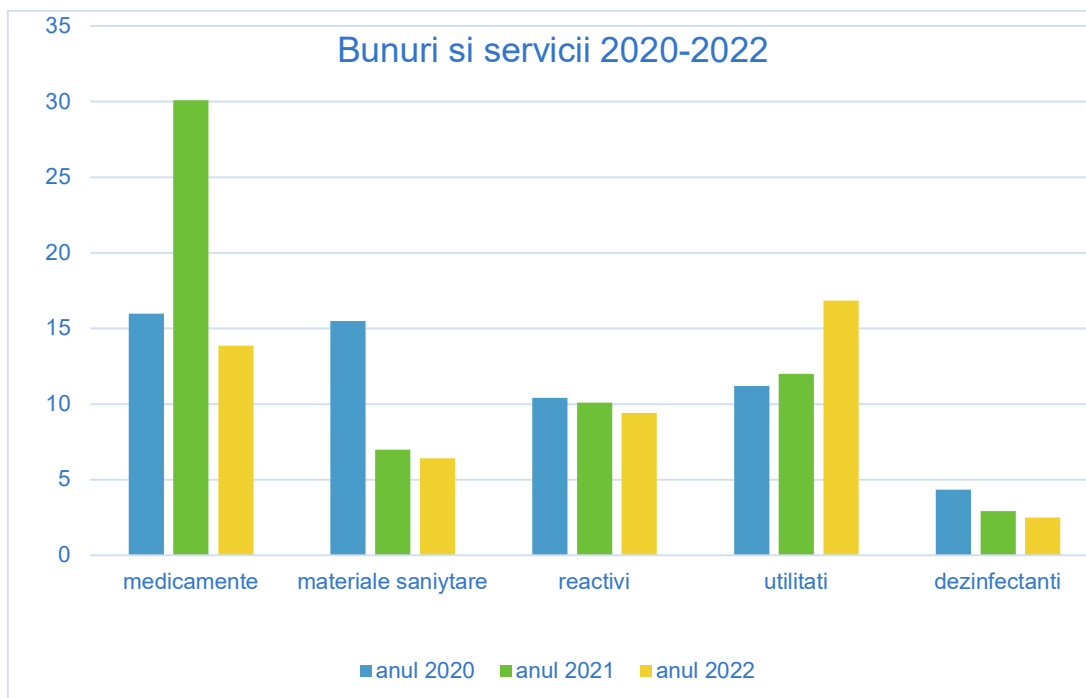
Tabel nr. 13 Indicatori economico-financiar în anii 2020-2022

DENUMIRE INDICATOR	Anul 2020	Anul 2021	Anul 2022
Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat	88,31	90,78	82,45
Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor	1,79	2,86	1,40
Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului	77,89	72,15	75,04
Procentul cheltuielilor de medicamentele din totalul cheltuielilor	3,31	7,95	3,16
Cost mediu /zi de spitalizare	1621	2188	1473

Tabel nr. 14 Veniturile și cheltuielile spitalului în anul 2020-2022

		Anul 2020	Pondere	Anul 2021	Pondere	Anul 2022	Pondere
A	VENITURI	Suma	100%	Suma	100%	Suma	100%
1	Venituri proprii, din prestări servicii	434280	1,79%	805204	2,86%	354704	1,40%
2	Venituri din contractele încheiate cu CAS Arad	9594957	39,66%	12448007	44,17%	10494867	41,51%
3	Subvenții de la bugetul de stat MS, inclusiv din accize	1234190	5,10%	1753467	6,22%	1,008697	3,99%
4	Venituri de la CL	1345939	5,58%	500000	1,77%	320289	1,27%
6	Venituri din Sponsorizări	83420	0,34%	4000	0,02%	8000	0,030%
8	Fonduri structurale	232977	0,96%	-	-	101417	4,01%
9	Alte venituri cf. Legii 153/2017	11270140	46,57%	12669563	44,96%	12081535	47,49%

B	CHELTUIELI	Anul 2020	100%	Anul 2021	100%	Anul 2022	100%
1	Cheltuieli de personal	19023069	77,89%	20939020	72,15%	18995944	75,04%
2	Bunuri și servicii, din care:	5052911		7669707	26,43%	5782050	22,84%
	- medicamente	807402	15,98%	2306932	30,085	801188	13,86%
	- materiale sanitare	782739	15,49%	532273	6,98%	370629	6,41%
	- reactivi	525722	10,41%	773814	10,09%	544215	9,41%
	- dezinfectanți	219573	4,35%	222458	2,90%	144275	2,50%
	- utilități	564967	11,18%	920869	12%	972988	16,83%
3	Cheltuieli de capital	270605	1,11%	327286	1,13%	445430	1,76%
4	Burse rezidenți	-	-	-	-		
5	Dobanzi	270	0,001%	-	-	2756	0,01%
6	Alte cheltuieli	76429	0,31%	86297	0,30%	125665	0,50%
	TOTAL	27323687		33778656		28185140	



Din totalul veniturilor, observăm că veniturile din contractele încheiate cu Casa de Asigurări de Sănătate Arad, în anul 2020 sunt de 39,66% iar în anul 2022 sunt de 41,51 %,

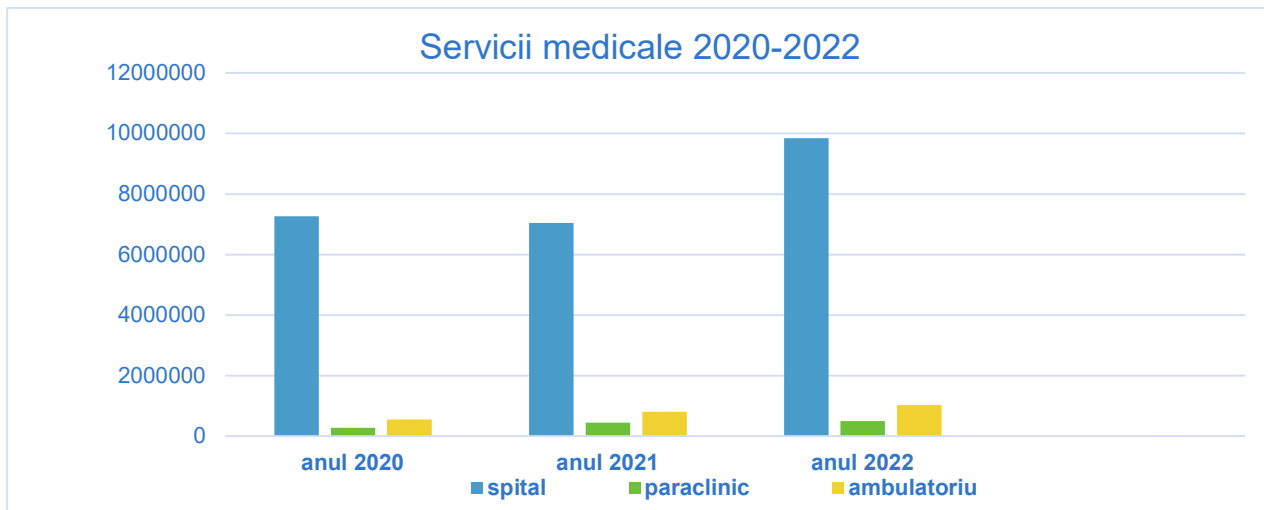
Spitalul Orășenesc Ineu încheie, cu CAS, contracte pentru:

- servicii medicale spitalicești – 89,81% în anul 2020 respectiv 86,50% în anul 2022 din contractele cu Casa de Asigurări de Sănătate Arad,
- servicii prestate în ambulatoriu de specialitate – 6,79% în anul 2020 respectiv 9,08% în anul 2022 din contractele cu Casa de Asigurări de Sănătate Arad

Contractul pentru servicii medicale spitalicești cuprinde mai multe segmente: DRG, spitalizare de zi, servicii medicale spitalicești efectuate în compartimentele de cronici, iar valoarea contractului suferă o ușoară scădere timp în care în ambulatoriu contractele cuprind serviciile plătite pe puncte, ambulatoriu integrat și servicii medicale paraclinice, unde valoarea contractelor prezintă o creștere semnificativă.

Tabel nr. 15 : Venituri din contractele cu CAS 2020-2022

Venituri din contract cu CAS pentru Servicii medicale:	Anul 2020	Anul 2021	Anul 2022
Servicii spitalicesti	7271281	7038731	9843176
Servicii paraclinice	274767	443497	502163
Servicii ambulator integrat	550011	806195	1033885
Total	8096059	8288423	11379224



II. ANALIZA SWOT A SPITALULUI

Puncte forte	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> - spitalul a fost incadrat in anul 2022 în nivelul II acreditat pentru următorii 5 ani; - clasificarea spitalului în categoria IV, respectiv subordonarea Consiliu Local; - spitalul este certificat ISO 9001 , ISO 22000, - Laboratorul de analize medicale este certificat RENAR; - infrastructura noua cu circuite conform ordinului MS 914/2006 ; - Autorizatie de Functionare fara plan de conformare - asigurarea asistenței de urgență prin Camera de Garda - dotare performantă; - calitatea actului medical; - personalul medical cu pregătire superioară foarte bine pregătit; - adresabilitate și accesibilitate crescută la majoritatea compartimentelor; - dotare foarte bună cu echipamente medicale de inalta performanta – RX fix digital – 1 buc., RX mobil – 1 buc. CT -1 buc - implementare PACS/RIS destinat vizualizării și arhivării imaginilor medicale, pentru managementul pacienților; - asigurarea utilităților generale și clinice (fluide medicale O2 și aer comprimat) ; - avantaj competitiv ca urmare a existentei unor specialitati unice la nivelul spitalelor din zona (chirurgie, Ortopedie, Obstetrica Ginecologie,) - functionarea unui compartiment de management al calității al serviciilor medicale, conform Ordinul MS nr. 416 /2012, 	<ul style="list-style-type: none"> -existenta problemelor de comunicare/ colaborare la nivel instituțional și între unitățile sanitare, lipsa reformelor; - lipsa unei autonomii reale și imposibilitatea stimulării și motivării personalului; - mentalitatea rigidă a celor care lucrează în sistem; -circuitul documentelor deficitar; inexistența unui sistem informatic national eficient pentru înregistrarea și evidența; - pentru urgențe funcționeaza Camera de Gardă,care pentru asigurarea asistenței medicale de urgență cu o echipă multidisciplinară este nevoie de apelarea specialiștilor aflați de gardă sau la domiciliu. - prezenta arieratelor și a plăților restante; - lipsa unei culturi organizationale care sa sustina strategiile spitalului

<p>Oportunități</p> <ul style="list-style-type: none"> - atragerea de fonduri europene pentru dezvoltarea infrastructurii, dotarea cu aparatura medicala performantă și pregătirea profesională a personalului. - PNRR 2021-2025 Parteneriate cu Cons. Local ; - implicarea administrației locale ; - dezvoltarea unor parteneriate public- privat, respectând legislația în vigoare ; - înființarea unei fundații având ca scop sprijinirea tehnică, economică și financiară spitalului și a activităților desfășurate de către acesta 	<p>Amenințări</p> <ul style="list-style-type: none"> - insuficient procent din PIB alocat sănătății (subfinanțare), comparativ cu alte state UE - lipsa unei Strategii Naționale la nivelul Ministerului Sănătății cu privire la accesarea fondurilor europene; - spitalul nu este proprietar tabular pe clădiri; clădirile sunt doar în administrarea spitalului - migrarea în special a populației active; - îmbătrânirea populației; - lipsa transparenței în utilizarea fondurilor colectate la CNAS; - instabilitate legislativă; cadru legislativ mereu în schimbare; - rigiditatea legislației (Legea nr. 500 din 2002); - incoerența în strategii sanitare elaborate în funcție de guvernare; - raport inegal între așteptările extrem de mari cu privire la îmbunătățirea calității serviciilor medicale oferite și absența descentralizării resurselor economico-financiare; - procesele de malpraxis venite din partea pacienților nemulțumiți au devenit o realitate astăzi în România, spitalul fiind nevoit să fie pregătit prin prevenire, prin buna completare a documentației medicale;
---	--

III. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

III.1. Probleme generale constatate:

- deși în perioada 2012-2019 unitatea sanitară a suferit modificări, în mod succesiv, structura secției / compartimentelor precum și numărul de paturi nu corespund întocmai pentru dezvoltarea serviciilor solicitate de pacienți, se impune re-analizarea, studierea și îmbunătățirea acestei structuri în funcție de cerințele actuale ;
- este necesară analizarea și oportunitatea reorganizării cabinetelor din ambulator;
- slaba antrenare a șefilor de secție/ compartimente, în managementul economic și administrativ al secțiilor/ compartimentelor;
- îmbunătățirea sistemului de control intern/managerial la nivelul spitalului conform Ordinului nr. 600/ 2018. Este necesară elaborarea de noi proceduri pentru toate activitățile procedurale identificate, dublată de o revizie operativă a procedurilor existente aprobate anterior. Trebuie identificate la nivelul tuturor compartimentelor funcțiile sensibile, respectiv a celor expuse la corupție;
- insuficiența fondurilor contractate și alocate de către CAS Arad. ;
- imposibilitatea dezvoltării compartimentului de Pediatrie în actualul spațiu,
- având în vedere că proprietar tabular al clădirii Spitalului Orasenesc Ineu este Consiliul Local Ineu, suntem în imposibilitatea de a aloca fonduri din venituri proprii pentru continuarea modernizării și reparației la acoperis ;
- este necesară crearea celei de a doua sursa/retea de apă potabilă pentru spital;
- utilizarea mai judicioasă a banilor, dar și găsirea unor soluții pentru creșterea veniturilor proprii;

IV. SELECȚIONAREA PROBLEMEI PRIORITARE. MOTIVAREA ALEGERII

Totalitatea problemelor identificate au impact direct asupra eficienței și eficacității serviciilor medicale și hoteliere oferite, servicii care nu satisfac nevoile reale ale populației. Îmbunătățirea managementului economic și financiar, utilizarea mai judicioasă a banilor, dar și creșterea veniturilor proprii, vor avea un impact direct asupra creșterii gradului de satisfacției a beneficiarilor de servicii medicale.

Am ales această problemă deoarece îmbunătățirile aduse sistemului economico-financiar, rigurozitatea respectării legislației dar și gospodăririi resurselor existente poate duce la atingerea scopului și misiunii Spitalului Orasenesc Ineu. Îmbunătățirea gestionării și dezvoltarea patrimoniului spitalului va fi dovada că salariații înțeleg necesitățile și așteptărilor pacienților, aceștia fiind interesați să primească servicii de calitate, nediscriminatorii și cu respectarea integrală a drepturilor lor.

V. DEZVOLTAREA PLANULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMA IDENTIFICATĂ

TEMA: Planificarea si organizarea serviciilor de sanatate la nivelul spitalului

V.1 SCOP

Scopul este stabilirea noii structuri organizatorice a spitalului bazata pe nevoile populatiei si pe principii de eficienta.

V.2. OBIECTIVE, RESURSE NECESARE, REZULTATE AȘTEPTATE

V.2. 1. OBIECTIV GENERAL STRATEGIC

Îmbunătățirea finanțării Spitalului și a gestionării fondurilor în condiții de maximă eficiență și eficacitate a serviciilor medicale

În prezent, spitalul este instituție publică finanțată integral din venituri proprii și funcționează pe principiul autonomiei financiare. Veniturile proprii ale spitalului provin din sumele încasate pentru serviciile medicale, efectuate pe bază de contract cu CAS Arad, alte prestații efectuate pe bază de contract cu instituții/ spitale și societăți medicale, sponsorizări, donații, precum și din alte surse, conform legii.

Pe termen lung se urmărește îmbunătățirea stării de sănătate a populației și prin aceasta creșterea calității vieții și se stabilesc următoarele obiective strategice:

- crearea unui spital performant care furnizează îngrijiri medicale mai eficiente și eficiente prin dezvoltarea ambulatoriului integrat al spitalului, a sectorului de spitalizare de zi, a laboratoarelor, îmbunătățirea serviciilor de diagnostic și tratament;

- asigurarea unei finanțări adecvate în vederea asigurării cheltuielilor de capital pentru dotarea spitalului cu echipamente de înaltă performanță;
- restructurarea secțiilor care sunt subutilizate în vederea reducerii pierderilor financiare și utilizarea resurselor economisite pentru dezvoltarea altor priorități de sănătate, bazate pe reducerea numărului de internări și a duratei medii de spitalizare, concomitent cu creșterea ratei de ocupare a paturilor și folosirea spațiilor și dotărilor existente
- implementarea unui sistem de control al internărilor pentru ca spitalul să se poată concentra pe furnizarea îngrijirilor atât acute cât și cronice;
- dezvoltarea sistemului de monitorizare a managementului calității;
- îmbunătățirea sistemelor de conducere și management operațional, a comunicării și vizibilității spitalului.
- consolidarea procesului de descentralizare și eficiență a managementului în întreaga activitate medicală, economică și administrativ spitalicească;
- întărirea disciplinei financiare

- evidențierea costurilor reale ale serviciilor medicale versus respectarea prevederilor legale de încadrare în bugetul aprobat;
- creșterea capacității de control al costurilor pentru realizarea unei alocări echitabile bazate pe raportul cost/eficiență.

V.2.2 OBIECTIVE SPECIFICE ȘI ACTIVITĂȚILE AFERENTE

A. ACTIVITATEA MEDICALĂ

I. Îmbunătățirea continuă a managementului resurselor umane în vederea creșterii siguranței serviciilor oferite și eficientizarea serviciilor integrate centrate pe pacient

1.1. Elaborarea unui plan anual de selecție și recrutare activă a personalului în care vor fi luate în calcul dinamica de personal.

Resurse – personal propriu

Responsabilitati – manager, comitet director, RUNOS, sefi de structura

ACT.1. Organizarea unor sesiuni de comunicare cu scop de documentare și recrutare cu invitații medici specialiști și rezidenți din centrele de pregătire universitară

Resurse – personal propriu,

Responsabilitati – manager, comitet director, RUNOS,

ACT.2 Identificarea nevoilor de instruire și perfecționare a personalului existent luând în considerare caracteristicile și necesitățile populației deservite, creșterea așteptărilor pacienților tot mai bine informați, îmbunătățirea condițiilor tehnice (aparatura, echipamentele de care dispune spitalul) și nu în ultimul rând evaluarea obiectivă a nivelului de cunoștințe existent, pe categorii de personal

Resurse – personal propriu

Responsabilitati – manager, comitet director, RUNOS, sefi de structuri, MC

ACT.3 Realizarea planului anual de formare profesională pentru toate categoriile de personal prin participări la cursuri, simpozioane, conferințe sau congrese medicale din domenii diverse.

Resurse – personal propriu

Responsabili – comitet director, RUNOS, sefi de structuri, MC

ACT.4 Organizarea de instruirii cu participarea formatorilor interni și externi instituției în scopul consolidării culturii calitatii actului medical și a siguranței pacientului și a creșterii capacității de prevenire a evenimentelor adverse asociate asistenței medicale

Resurse – personal propriu, formatori externi instituției, buget venituri și cheltuieli

Responsabilitati – comitet director, RUNOS, sefi de structuri, MC

ACT.5 Elaborarea unei metodologii de evaluare periodică a angajaților și a performanțelor profesionale ale acestora

Resurse – personal propriu

Responsabilitati – comitet director, sefi de structuri, MC

ACT.6 Evaluarea satisfacției în munca a angajaților prin aplicarea și analizarea chestionarelor de satisfacție profesională cu scopul identificării măsurilor de îmbunătățire

Resurse – personal propriu

Responsabilitati – comitet director, RUNOS, sefi de structuri, MC

REZULTATE AȘTEPTATE

- creșterea nr. de medici angajați în specialitățile deficitare
- 25% dintre angajații să urmeze cel puțin un curs de formare/dezvoltare profesională în decursul unui an
- creșterea calitatii resursei umane
- creșterea eficacității, eficienței și siguranței actului medical (scaderea numărului de EAAAM, scăderea nr. IAAM, scăderea numărului de reclamații)
- creșterea satisfacției pacienților
- îmbunătățirea satisfacției angajaților
- acordarea de stimulente pe criterii de performanță

MONITORIZARE INDICATORI

- nr. medici noi angajati
- nr.angajati ai spitalului care au urmat cursuri de perfectionare profesionala
- nr. instruirii ale personalului pe teme de interes
- nr. evenimente adverse asociate asistentei medicale aparute la nivelul spitalului
- procentul pacientilor satisfacuti masurat in urma aplicarii chestionarului de feedback
- nr.reclamatii cu privire la comunicarea cu pacientul
- procentul angajatilor satisfacuti masurat prin aplicarea chestionarului de satisfactie profesional

II Adaptarea structurii organizatorice in concordanță cu nevoia de servicii medicale avand in vedere și optimizarea costurilor

2.1 Diversificarea serviciilor medicale oferite si eficientizarea resurselor disponibile prin reorganizarea si crearea de noi structuri vor contribui la ameliorarea continua a siguranței serviciilor medicale de specialitate.

Resurse - personal propriu

Responsabilitati – manager,comitet director, RUNOS, sefi de structura

ACT.1. Infiintarea unui compartiment de Ingrijiri Paleative

prin reorganizarea unității in scopul tratarii patologiilor medicale si chirurgicale cronice/recurente care necesita o durata de spitalizare prelungita si costuri mari. Aceasta reorganizare va eficientiza serviciile medicale oferite la nivelul sectiei de Medicină Internă, Chirurgie Generala prin cresterea ratei de utilizare a paturilor si o crestere a veniturilor prin contractul pentru acest nou tip de serviciu medical cu CJAS Arad.

Resurse – personal propriu

Responsabilitati – manager,comitet director, medic sef sectie Medicină Internă;

ACT.2. Infiintarea cabinetelor medicale ambulatoriu pentru specialitatile: Gastroenterologie, Cardiologie, Neurologie, Urologie, Psihiatrie

Resurse – personal propriu, extern

Responsabilitati – manager,comitet director

ACT.3. Extinderea numarului de paturi la compartimentul de Pediatrie de la 10 paturi in prezent la 20 de paturi prin construirea unui corp de cladire care sa asigure toate spatiile necesare , cu circuite conform Normelor igienico sanitare in vigoare .

Resurse- personal propriu si din exterior

Resurse financiare – Fonduri Europene nerambursabile

Responsabilitati-manager, comitet director

ACT.4. Infiintarea unui compartiment de Gastroenterologie prin relocarea paturilor de la compartiment Cronici.

Resurse -personal din exterior

Responsabilitati-manager, comitet director

ACT.5. Initierea demersurilor pentru infiintarea unui Compartiment de Primiri Urgente in scopul imbunatatirii calitatii si sigurantei pacientilor care se prezinta cu urgente medico-chirurgicale

Resurse – personal propriu

Responsabilitati – manager, comitet director.

ACT.6. Initierea de colaborari medicale complexe, pe baza unor protocoale de colaborare, cu spitalele din regiune pentru a diversifica serviciile medicale contractate si a oferi pacientilor care se adreseaza spitalului nostru continuitatea ingrijirilor medicale.

Resurse – personal propriu

Responsabilitati – manager,comitet director, birou achizitii, medici sefi sectii/compartimente ,

REZULTATE AȘTEPTATE

- funcționalizarea noilor structuri ale spitalului
- creșterea adresabilității prin asigurarea de servicii medicale în cât mai multe specialități
- creșterea veniturilor prin decontarea de catre CJAS Arad a serviciilor furnizate
- creșterea gradului de satisfacție a pacienților

MONITORIZARE INDICATORI

- Rata de utilizare a paturilor din compartiment Pediatrie
- Buget pentru ambulatoriu contractat cu CJAS Arad
- Nr. protocoale de colaborare cu unitati sanitare din regiune

III. Imbunatatirea infrastructurii si a dotarii cu echipamente si aparatura medicala

III.1 Relocarea compartimentului de Pediatrie

Resurse -personal propriu si extern

Resurse financiare– proiect Fonduri Europene

Responsabilitati – manager,comitet director,

ACT.1. Identificarea la nivelul spitalului a unui teren care indeplineste criteriile de autorizare necesare functionarii unei structuri de spitalizare continua si de zi - pediatrie

Resurse – personal propriu, personal tehnic,

Responsabilitati – manager, comitet director, serviciul administrativ

ACT.2. Elaborarea si inaintarea catre UAT a unei note de fundamentare in vederea aprobarii reabilitarii cladirii existente (lucrari la acoperis) , montare panouri fotovoltaice si constructia unui corp de cladire nou.

Resurse – personal propriu, personal tehnic, BVC

Responsabilitati – manager, comitet director, serviciul administrativ

ACT.3. Elaborare proiect, in colaborare cu UAT pentru obtinerea finantarii necesare pentru lucrările de reabilitare și modernizare a clădirii existente si a corpului nou ;

Resurse – personal propriu, personal tehnic, BVC

Responsabilitati – manager, comitet director, serviciul administrativ

ACT.4 Indeplinirea formalitatilor necesare obtinerii autorizatiei de functionare a structurii de spitalizare in noul spatiu

Resurse – personal propriu

Responsabilitati – manager, comitet director, CPIAAM

ACT.5. Dotarea compartimentelor nou create:Ingrijiri paleative,pediatrie, gastroenterologie, urologie, neurologie cu echipamente mendicale si mobilier

Resursele financiare necesare achizitiilor de echipamente si aparatura medicala propuse incluse in proiect cu finantare din fonduri europene

Responsabilitati – manager, comitet director, serviciul administrativ

B Activitate Financiară

IV. Analiza rentabilității pe tipuri de activitate in vederea obținerii unui echilibru intre venituri și cheltuieli

ACT.1 Analiza rentabilitatii pe tipuri de activitate

Resurse: resurse proprii

Responsabili: Comitet Director, șefi secție, Dep. Statistică

ACT.2 Identificarea cheltuielilor mari și analiza modului in care sunt justificate in vederea luarii de masuri pentru optimizarea acestora

Resurse: resurse proprii

Responsabili: Comitet Director, șefi secție, Dep. Statistică

ACT.3 Identificarea tipurilor de servicii acordate de spital cu potential de creștere a veniturilor

Termen: semestrial, anual

Resurse: resurse proprii

Responsabili: Comitet Director, șefi secție, Dep. Statistică

REZULTATE AȘTEPTATE:

1. Obșinerea unui echilibru financiar;
2. Reducerea cheltuielilor nejustificate;
3. Creșterea veniturilor.

V. 3. IDENTIFICAREA RISCURILOR

În realizarea obiectivelor și activităților pot fi identificate unele riscuri care să pună în pericol realizarea lor :

1. Lipsa fondurilor necesare modernizării secțiilor/compartimentelor cat si a cabinetelor ambulatorii;
2. Insuficiența fondurilor pentru dotarea cu echipamente medicale de cea mai înaltă calitate;
3. Inexistență la nivelul spitalului a unui departament care să fie preocupat de a accesa fonduri europene sau alte granturi interne sau externe;
4. Mentalitatea salariaților cu funcții de răspundere pentru perspectiva de a reorganiza secția, compartimentul funcție de cerințele pieței de servicii medicale și nu subiectiv și nefondat;
5. Lipsa unei legislații coerente și clare privind achizițiile publice, angajările;
6. Ritm scăzut de preocupare a responsabililor de la toate nivelele pentru implementarea Managementului calității și Controlului Intern Managerial,
7. Funcționarea Comisiei de Control intern managerial deficitar , având în vedere numărul mare al structurilor

V.4. REZULTATE AȘTEPTATE

1. Asigurarea îngrijirilor medicale de înaltă calitate în condiții de eficiență în Spitalul Orasenesc Ineu care prin oferirea unui serviciu medical care satisface nevoile reale ale indivizilor și ale grupurilor, este disponibil și accesibil, răspunde așteptărilor rezonabile ale celor tratați (este acceptabil), permite o coordonare eficientă între practicieni și organizații (continuitate), se bazează pe un nivel înalt de cunoștințe în materie de management al serviciilor medicale de educație, de prevenire, de diagnostic și tratament (competență profesională); este furnizat într-un mediu care conferă siguranță fizică.
2. Îmbunătățirea indicatorilor de performanță ai spitalului cu 2% anual.
3. Implementarea sistemului de control intern managerial la nivelul întregului spital.
4. Creșterea adresabilității ca urmare a serviciilor de îngrijiri de calitate și a unei politici susținută de marketing, creșterea gradului de satisfacție a pacienților.

V.5. MONITORIZARE ȘI EVALUARE

În vederea aducerii la îndeplinire a obiectivelor prevăzute mai sus se va elabora și urmării un Plan anual de acțiuni - privind activitățile care trebuie întreprinse, modul de implementare a acestora, termenele de îndeplinire precum și structura și persoanele responsabile .

Monitorizarea îndeplinirii obiectivelor prevăzute se va realiza în mod continuu de către fiecare structură responsabilă, în parte care pot să își stabilească și alte instrumente specifice de monitorizare și care își vor nominaliza o persoană care va răspunde direct de realizarea monitorizării.

Toate aspectele semnificative vor fi aduse la cunoștința Comitetului Director în vederea ajustării intervențiilor pe măsura implementării lor.

În urma îndeplinirii activităților prevăzute, structurile responsabile vor întocmi trimestrial câte un raport de evaluare pe care îl vor prezenta spre avizare Comitetului Director. Acesta, după ce va aviza raportul, îl va prezenta Consiliului de Administrație spre aprobare.

Se vor stabili anual o serie de indicatori de performanță cuantificabili și se va monitoriza evoluția acestora, elaborându-se de către fiecare structură responsabilă un raport care să surprindă îmbunătățirea acestora.

MANAGER

Ing. Ec. Mang Monica

V.6. Grafic GANTT

	2024				2025				2026			
OBIECTIV/ACTIVITATI	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1. Elaborarea unui plan anual de selecție și recrutare activă a personalului												
A.1.Organizarea unor sesiuni de comunicare												
A.2. Identificarea nevoilor de instruire si perfectionare a personalului existent												
A.3.Realizarea planului anual de formare profesională pentru toate categoriile de personal												
A.4 Organizarea de instruirii cu participarea formatorilor interni si externi												
A.5.Elaborarea unei metodologii de evaluare periodica a angajatilor si a performanțelor												
A.6. Evaluarea satisfactiei in munca a angajatilor prin aplicarea si analiza chestionarelor												
2.Diversificarea serviciilor medicale oferite												
A.1.Infiintarea unui compartiment de Ingrijiri Paleative												
A.2.Extinderea numarului de paturi la compartimentul de Pediatrie de la 10 paturi in prezent la 20 de paturi												
A.3.Infiintarea unui compartiment de Gastroenterologie prin relocarea paturilor de la compartiment Cronici												
A.4.Initierea demersurilor pentru infiintarea unui Compartiment de Primiri Urgente												
A.5.Initierea de colaborari medicale complexe, pe baza unor protocoale de colaborare, cu spitalele din regiune												
3.Relocarea paturilor de Pediatrie												
A.1 . Identificarea la nivelul spitalului a unui teren												

A.2. Elaborarea si inaintarea catre UAT a unei note de fundamentare in vederea aprobarii reabilitarii cladirii existente (lucrari la acoperis) , montare panouri fotovoltaice si constructia unui corp de cladire nou.														
A.3. Elaborare proiect, in colaborare cu UAT pentru obtinerea finantarii necesare pentru lucrările de reabilitare și modernizare a clădirii existente si a corpului nou														
A.4. Obținerea autorizatiei de functionare;														
A.5. Dotarea compartimentelor nou create:Ingrijiri paleative,pediatrie, gastroenterologie, urologie, neurologie cu echipamente mendicale si mobilier														
4. Analiza rentabilității pe tipuri de activitate in vederea obținerii unui echilibru între venituri și cheltuieli														
A.1. Analiza rentabilitatii pe tipuri dc activitate														
A.2 Identificarea cheltuielilor mari și analiza modului in care sunt justificate in vederea luarii de masuri pentru optimizarea acestora														
A.3. Identificarea tipurilor de servicii acordate de spital cu potential de creștere a veniturilor														

BIBLIOGRAFIE

1. LEGE Nr. 95 din 14 aprilie 2006 privind reforma în domeniul sănătății, republicată, cu modificările și completările ulterioare, TITLUL VII Spitalele
2. ORDIN al ministrului sănătății Nr. 1406 din 16 noiembrie 2006 pentru aprobarea Normelor privind organizarea concursului ori examenului pentru ocuparea funcției de șef de secție, șef de laborator sau șef de serviciu din unitățile sanitare publice, cu modificările și completările ulterioare
3. ORDIN al ministrului sănătății Nr. 1408 din 12 noiembrie 2010 privind aprobarea criteriilor de clasificare a spitalelor în funcție de competență
4. HOTĂRÂRE Nr. 638 /2019 privind stabilirea și sancționarea contravențiilor la normele din domeniul sănătății publice, cu modificările și completările ulterioare
5. Ordin nr.914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare, cu modificările și completările ulterioare
6. Ordinul 1101/2016 privind aprobarea Normelor de supraveghere, prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale în unitățile sanitare
7. Ordinul nr.921/2006 pentru stabilirea atribuțiilor comitetului director din cadrul spitalului public
8. Hotărârea de Guvern nr.521/2023 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale, în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate
9. LEGE Nr. 46/2003 din 21 ianuarie 2003 Legea drepturilor pacientului, cu modificările și completările ulterioare
10. LEGE Nr. 273/2006 din 29 iunie 2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare
11. LEGE Nr. 500/2002 din 11 iulie 2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare
12. LEGE Nr. 53/2003 din 24 ianuarie 2003, Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare
13. In domeniul managementului sanitar – Școala Națională de Sănătate Publică si Management Sanitar: MANAGEMENTUL SPITALULUI Editura Public H Press, București, 2006.
14. Ordinul Nr. 1226/ 2012 pentru aprobarea Normelor tehnice privind gestionarea deșeurilor rezultate din activități medicale și a Metodologiei de culegere a datelor pentru baza națională de date privind deșeurile rezultate din activități medicale