

PLAN DE MANAGEMENT

**Cresterea calitatii serviciilor medicale
oferite de Spitalul NN Saveanu Vidra,
jud. Vrancea**

Candidat: ec. Gaita Alina Lacramioara

PROIECT DE MANAGEMENT

PREZENTAREA SI ANALIZA SPITALULUI

A. Tipul, profilul, amplasarea si clasa spitalului

Spitalul N.N. Saveanu Vidra este situat in comuna Vidra, jud. Vrancea si este monument istoric clasat cod L.M.I. VN -II -m-B-06566.

Acest spital a fost infiintat in Vidra la cativa anii dupa Razboiul de Independenta din 1877. Spitalul a fost construit din fondurile statului, ca urmare a Legii pentru crearea de spitale rurale din 26 iunie 1881. In timpul razboiului spitalul este partial distrus, reconstructia fiind terminata in 1925.

In anul 1948, Spitalul a devenit senatoriu osteo-articular TBC, cu 90 de paturi si 10 salariatii.

In prezent spitalul acorda asistenta medicala de specialitate pentru cazurile grave din localitatiile inveciate si care nu pot fi rezolvate la nivel local .

B. Caracteristile relevante ale populatiei deservite

Populatia careia i se adreseaza Spitalul N.N. Saveanu Vidra provine in cea mai mare parte din localitatiile inveciate si include toate paturile sociale .

Spitalul deserveste o populatie de aproximativ 44.000 de locuitori, numarul de paturi alocat fiind insuficient pentru aceasta zona, in acelasi timp, spitalul se adreseaza unei populatii temporare care vine la lucrarile specifice zonei exploatare forestiera si zona de agrement.

Patologia specifica zonei este reprezentata de bolile cardiovasculare, reumatismale, boli pulmonare, renale, hepatice, plagi prin strivire cu busteni.

C. Structura spitalului, servicii oferite

In prezent structura organizatorica a Spitalului N.N. Saveanu-Vidra , aprobata de Ministerul Sanatatii prin Ordinul nr. 407/02.04.2015 este urmatoarea:

- Compartiment medicina interna total	- 24 paturi
Din care: cronici	- 10 paturi
- Compartiment chirurgie generala total	- 12 paturi
Din care: ATI(SPA)	- 2 paturi
- Compartiment pediatrie	- 8 paturi
- Compartiment Obst. Ginecologie total	- 8 paturi
Din care: neonantologie	- 2 paturi
- Camera de garda	
TOTAL	52 paturi
- Spitalizare de zi	4 paturi

- Farmacia
- Sala de operatii
- Sterilizare
- Laborator analize medicale
- Laborator radiologie si imagistica medicala
- Compartimente de supraveghere si control al infectiilor nosocomiale
- Dispensar T B C
- Ambulatoriu integrat cu cabinete de specialitate:
 - medicina interna
 - chirurgie generala -
 - obstetrica ginecologie
 - pediatrie
 - ORL
- Aparat functional

Existenta Ambulatorului de specialitate cu o gama diversificata de specialitati creeaza posibilitatea efectuarii de consultatii medicale interdisciplinare fara a fi nevoie de deplasarea pacientilor in alte unitati spitalicesti. Pentru efectuarea de investigatii complexe care nu pot fi efectuate in cadrul unitatii noastre, pacientii sunt deplasati cu ambulanta la Spitalul Judetean de Urgenta Sf Pantelimon Focsani.

Laboratorul deservește atat paturile cat si ambulatoriul integrat.

Un punct slab al Spitalului NN Saveanu Vidra la finele anului 2016 il constituia dotarea cu aparatura medicala veche in compartimente cat si in Laboratorul de analize. In anul 2017 spitalul a putut realiza achizitionarea unui aparat de hematologie si biochimie, fapt care a dus la buna functionare a serviciilor acordate. Fac exceptie serviciu de radiologie care este dotat cu un aparat OPERA si camera de primiri urgente, doata cu un monitor defibrillator, tensiometre, aparat EKG.

D. Situatia resurselor umane la data de 30.06.2017

Denumire functie	Aprobat	Ocupat	Fond salarii lei
Medici	16,5	7.5	53.153
Alt personal cu studii superioare (chimist)	1	1	4.011
Farmacisti	1	0,5	1.686
Personal mediu sanitar	50	40	133.053
Statisticieni	1	1	2.371
Infirmiere	12	10	23.019
Ingrijitoare	14	9	23.850
Spalatorese	2	2	4.381
Muncitori	12	5	5.815
Paza si deservire	2	1	2.198
TESA	15	11	31.190
Medici rezidenti	9	9	28.670
TOTAL	135.5	97	351.520

La data de 30.06.2017 resursele umane a Spitalului NN Saveanu Vidra totalizeaza un numar de 91.5 posturi ocupate din care : medici 7.5, personal sanitar 40 , personal auxiliar 21, alt personal 23.

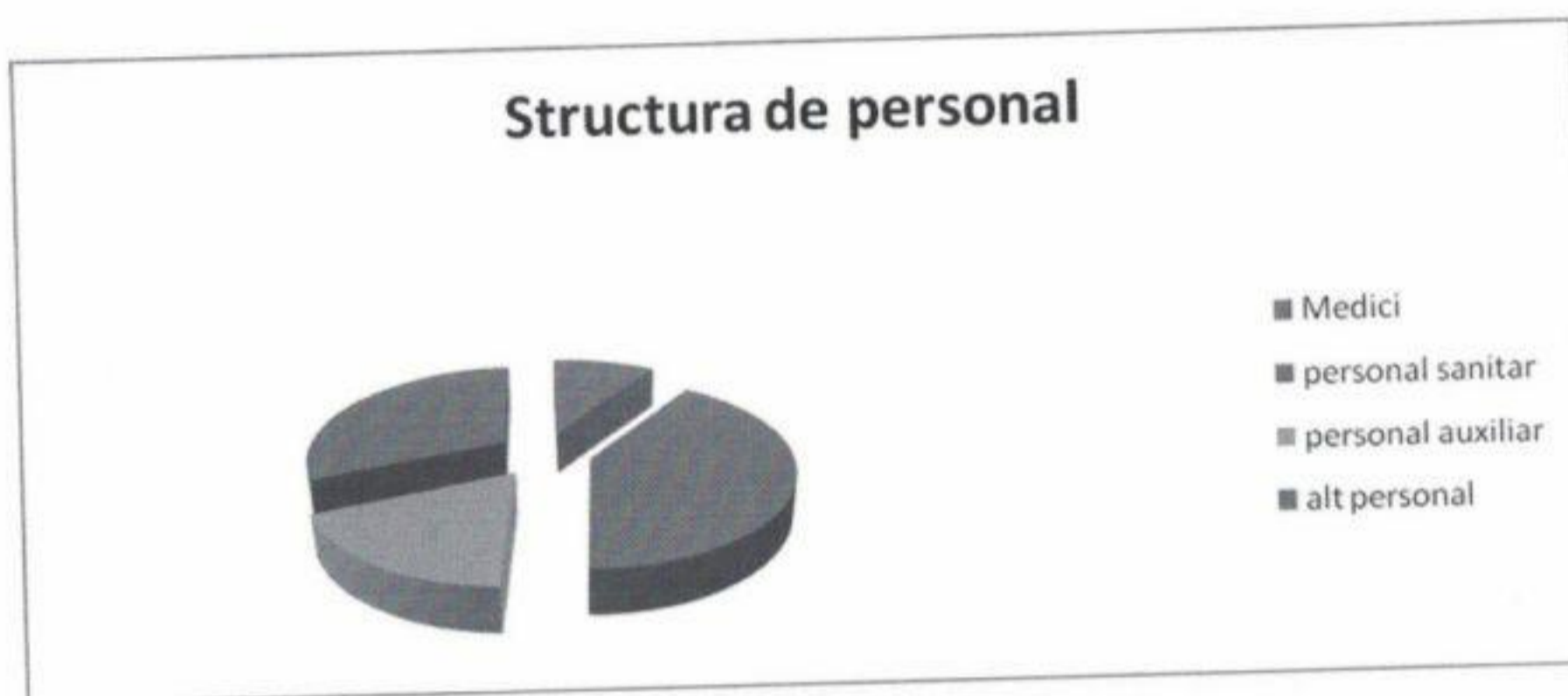
Personalul este selectat și angajat pe baza unor evaluări ce au în vedere criterii bine definite. Totodată sunt efectuate evaluări periodice ale activității angajaților.

În funcție de necesarul de instruire identificat, sunt alocate resurse pentru efectuarea de cursuri, participări la seminarii, etc. Eficacitatea acestora este evaluată în funcție de beneficiile obținute de organizație, în urma acestor acțiuni.

Instruirea personalului include :

- Instruirea specifică necesară executării sarcinilor ;
- Instruirea generală necesară îmbunătățirii nivelului cunoștințelor, referitoare la calitate.

În cadrul Spitalul NN Saveanu Vidra se asigură instruirea tuturor categoriilor de personal, acordându-se o atenție deosebită personalului nou angajat și a personalului transferat în cadrul altor compartimente.



E. Activitatea Spitalului NN Saveanu Vidra

Compartiment	Anul 2015	Anul 2016
	Nr. Pacienti externati	Nr. Pacienti externati
Medicina Interna	1111	1127
Cronici	329	367
Chirurgie Generala	406	454
Obstetrica Ginecologie	229	374
Neonatologie	70	104
Pediatrie	571	481
TOTAL	2716	2907

Se observa o crestere a numarului de pacienti in anul 2016, ponderea cea mai mare evidentiindu-se in Compartimentul de Neonatologie. Acest lucru se datoreaza si faptului ca sala

de nasteri a fost renovata si modernizata in cursul anului 2016, si dotata cu un monitor functii vitale pentru nou nascut.

Astfel in regim de spitalizare de zi, numarul de pacienti externati din spital, in anul 2015 este de 2715 fata de 2697 de cazuri in anul 2016 din care:

Perioada	Anul 2015	Anul 2016
Medicina Interna	829 cazuri	632 cazuri
Chirurgie Generala	1106 cazuri	799 cazuri
Obstetrica Ginecologie	163 cazuri	147 cazuri
Pediatrie	549 cazuri	420 cazuri
Camera de garda	68 cazuri	699 cazuri
TOTAL	2715 cazuri	2697 cazuri

Durata medie de spitalizare de zi se situeaza sub cifra nationala . Pe anii 2015-2016 durata medie de spitalizare pe compartimente in Spitalul NN Saveanu Vidra se prezinta astfel:

Compartimente	Anul 2015	Anul 2016
Medicina Interna	5.4	5.4
Cronici	8.8	9
Chirurgie Generala	3.1	4.8
SPA	1.5	2
Obstetrica Ginecologie	3.6	3.4
Neonatalogie	3.6	3.4
Pediatrie	5.0	4.1

F. Situatia financiara a spitalului

a) Structura bugetului de venituri

Denumire sursa	Procent	Valoare
Venituri din contractul cu CJAS	81.44%	3.177.987
Venituri proprii	0.35%	13.504
Subventii de la alte adm.	1.44%	56.333
Subventii de la bugetul de stat	15.79%	616.000
Sponsorizarii	0.36%	14.000
Ambulatoriu	0.62%	24.157
Total	100%	3.901.981

Pentru anul 2016 Spitalul NN Saveanu Vidra a incheiat o serie de contracte cu CJAS Vrancea, pentru urmatoarele servicii medicale:

• DRG	1.969.419 lei
• Cronici	491.053 lei
• Spitalizare de zi	550.889 lei
• Ambulatoriu	24.157 lei

De asemenea, Spitalului NN Saveanu Vidra i-au fost alocate de la bugetul de stat, urmatoarele fonduri:

• Programe de sanatate	16.000 lei
• Actiuni de sanatate	600.000 lei

b). Structura bugetului de cheltuieli

Cheltuielile totale pentru finele 2016 in spitalul NN Saveanu Vidra se ridica la suma de 3.901.981 lei, din care:

• Cheltuieli de personal	3.570.467 lei (74,26%)
• Cheltuieli cu bunuri si servicii	994.153 lei (24,75%)
Din care medicamente si material sanitare	252.274 lei (5,24%)
• Alte Cheltuieli (burse)	25.428 lei (0,54%)
• Cheltuieli de capital	217.630 lei (0,45%)

La sfarsitul anului 2016 spitalul intregistra plati restante in suma de 45.675 lei.

Principala problema a spitalului NN Saveanu Vidra este lipsa circuitelor, datorata in cea mai mare parte faptului ca aceasta cladire este monument istoric si astfel nu avem posibilitatea de a aduce modificari in structura.

ANALIZA SWOT A SPITALULUI

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
Traditia spitalului (acest spital s-a infiintat ca Spital Regional de zona) figureaza pe lista Monumentelor Istorice.	Slaba dotare tehnica si conditiile hoteliere deficitare ce conduc la scaderea adresabilitatii.
Apa curenta din sursa proprie.	Reteaua de canalizare invecchita.
Incalzire centrala proprie.	Deficit de personal mediu si superior
Statie centrala de oxigen.	. Colaborare deficitara cu medicii de familie din teritoriu.
Substatie de ambulanta in incinta unitatii.	Lipsa fondurilor pentru dotari in cadrul spitalului.
Sponsorizari substantiale in vederea amenajarii spatiilor.	Lipsa unui plan de cariera pentru angajati.
Unitatea sanitara realizeaza numarul de cazuri contractate.	Cladire veche, monument istoric, fara circuite.

Incadrarea cu medici specialisti in toate compartimentele.	Dotare insuficienta cu aparatura
Personal medico-sanitar bine pregatit.	Personal subnormal.
Conditii de spitalizare adecvate asigura o sedere primitoare, confortabila si sigura pentru pacienti.	Plecarea rezidentilor in centre mari.
Stocuri suficiente si constant de medicamente si materiale sanitare corespunzatoare	Finantare insuficienta prin contractul incheiat cu CJAS Vrancea
Atitudinea deschisa si calda a personalului, parcul amenajat in curtea spitalului ofera pacientilor internati linistea si relaxarea necesare, facand perioada de internare cat mai usoara, indiferent de perioada de spitalizare.	Pavilioanele exterioare in care se desfasoara activitatea sunt cladiri vechi ce necesita modernizari si reparatii
Dispune de un Sistem Informatic Medical extreme de performant si avansat, conform Standardelor UE care permite informatizarea integrala a intregii activitati medicale a Spitalului	Dimensionarea insuficienta a numarului de personal al CPU raportat la numarul anual de prezentari
Implementarea unui Sistem Integrat de Management a Calitatii (ISO 9001: 2008)	
Toate sectiile / compartimentele / birourile spitalului dispun de cele mai performante echipamente hardware (PC, imprimante laser, etc.) conectate permanent la internet de mare viteza.	
OPORTUNITATI	AMENINTARI
Raporturi bune de colaborare cu Directia de Sanatate Publica, Casa de Asigurari de Sanatate si Ministerul Sanatatii.	Subfinantarea sistemului
Conditii socio- economice care impun nevoi crescande de ingrijiri medicale.	Depopularea zonei prin migrarea fortei de munca in special a celei tinere
Cererea ridicata pentru serviciile oferite de spital.	Cresterea numarului de persoane cu probleme de sanatate.
Sprijinul oferit de Obstile Vrancene.	Instabilitatea legislativa si financiara
Accesarea de fonduri europene pentru modernizari si dotari cu aparatura medicala sau tehnica.	Competitia cu sistemul privat.
	Mentinerea monopolului de catre firmele care asigura service-ul pentru aparatura medicala, in special cea de radiologie, a caror costuri sunt foarte mari.

G. Identificarea problemelor critice

În ierarhizarea problemelor critice cu care se confruntă Spitalul NN Saveanu Vidra s-a ținut cont de frecvența apariției acestora, importanța lor precum și capacitatea spitalului de a le rezolva. Astfel, s-au identificat:

- lipsa unor circuitelor functionale ;
- personalul medical superior insuficient;
- dotare insuficientă cu aparatură medicală;
- lipsa ascesoriului care să asigure deplasarea persoanelor mobilizate în spital, precum și accesul mai rapid la sala de operații;
- menținerea personalului medical și evitarea migrației;
- necesitatea creșterii eficienței și îmbunătățirea actului medical pentru menținerea adresabilității și implicit a finanțării;
- repararea și modernizarea clădirilor;
- asfaltarea curții;
- reabilitarea rețelei de canalizare.

H. Selectarea unor probleme prioritare

Problema prioritara a Spitalului NN Saveanu Vidra este lipsa unor circuitelor functionale precum și lipsa unui ascesoriului care să asigure deplasarea persoanelor imobilizate în spital.

O altă problemă de importanță majoră o constituie necesitatea creșterii eficienței și îmbunătățirea actului medical pentru menținerea adresabilității și implicit a finanțării.

Scopul

1. Funcționarea Spitalului în condiții optime și conform legislației în vigoare, cât și îmbunătățirea performanțelor unității sanitare.
2. Crearea de circuite și atragerea fondurilor pentru realizarea și montarea unui lift exterior.

Obiectivele vizate

- crearea de circuite functionale pentru asigurarea continuității activității prin atragerea de fonduri pentru realizarea liftului exterior;
- îmbunătățirea indicatorilor de eficiență a activității spitalului ICM, DMS și Rata de ocupare a paturilor în vederea obținerii unei finanțări mai bune de la an la an pentru cazul rezolvat;
- îmbunătățirea condițiilor hoteliere;
- modernizarea și reabilitarea unor compartimente;
- continuarea procesului de modernizare a formelor de comunicare și transmitere a informațiilor în procesul medical;
- elaborarea de ghiduri de practică medicală pentru fiecare specialitate în parte, adaptate spitalului nostru, în concordanță cu standardele naționale și europene și corelarea permanentă a acestora.

Activitatile necesare pentru atingerea fiecarui obiectiv propus:

1) Functionarea Spitalului in conditii optime si conform legislatiei in vigoare, cat si imbunatatirea performantelor unitatii sanitare.

a) Activitati pe termen scurt:

- Adaptarea protocoalelor terapeutice la nivelul spitalului;
- Stimularea intregului personal;
- Cursuri de perfectionare pentru personalul medical;
- Analiza modului de completare a FOCG in consiliul medical, analiza codificarilor DRG si a ICM realizat;

b) Activitati pe termen mediu:

- Fundamentarea BVC pe anul 2017 si previziuni pentru anii 2018 – 2022 cu privire la activitatea de investitii;
- Reabilitarea unor compartimente;
- Dotarea cu aparatura medicala;

c) Activitati pe termen lung:

- Accesarea de fonduri europene pentru modernizarea spitalului in scopul diversificarii si cresterii calitatii serviciilor oferite;
- Dotarea spitalului cu tehnologie de varf;
- Extinderea cladirii stationarului central cu un pavilion pentru compartimentul de radiologie, compartiment care se afla intr-o locatie diferita de cladirea spitalului.

2) Crearea de circuite si atragerea fondurilor pentru realizarea si montarea unui lift exterior

- analiza costurilor
- efectuarea unor studii de fezabilitate pentru fiecare obiectiv propus – 2 luni
- aprobarea studiului si obtinerea de autorizatie de catre DSP si MS-2 luni
- elaborarea caietului de sarcini conform prevederilor legale -2 saptamani
- organizarea licitatiei – 1 luna
- inchierea contractelor cu parteneri autorizati – 1 luna
- inceperea lucrarilor -6 luni
- efectuarea lucrarilor
- monitorizarea si evaluarea activitatilor si serviciilor

Incadrarea in timp – GRAFIC GRANTT

Activitati	Trim. I 2018	Trim.II 2018	Trim.III 2018	Trim. IV.2018
Analiza costurilor				
Efectuarea unor studii de fezabilitate pentru fiecare obiectiv propus				
Aprobarea studiului si obtinerea de autorizatie de catre DSP si MS				
Elaborarea caietului de sarcini conform prevederilor legale				

Organizarea licitatiei					
Inchirierea contractelor cu parteneri autorizati					
Inceperea lucrarilor					
Efectuarea lucrarilor					
Monitorizarea si evaluarea activitatilor si serviciilor				Permanentă	

Resursele necesare

1) *Resursele necesare implementarii proiectului de management sunt impartite in trei categorii:*

- Resursele umane
- Resursele materiale
- Resursele financiare

Resursele umane sunt reprezentate de personalul angajat al spitalului, personal medical ce lucreaza pe sectii si departamente, cat si personalului nemedical TESA.

In vederea stimulării și fidelizării personalului angajat se vor dezvolta:

- Programul lunar de pregătire profesională continuă a personalului angajat
- Cursurile profesionale cu asistentele, infirmierele, dar și cu personalul nemedical din domenii importante de activitate: control financiar, achiziții publice, salarizare, etc
- Sistemul de chestionare privind aprecierea îngrijirilor medicale acordate bolnavilor în secție
- Managementul resurselor umane, având drept obiective: recunoașterea diferențelor individuale, plasarea corectă a persoanei, individualizarea recompenselor, recompensarea performanței.

Resursele materiale sunt prezentate de totalitatea dotărilor existente în Spitalul NN Saveanu Vidra, precum și de stocurile de medicamente, material sanitar, reactivi existente la un moment dat.

Pentru îndeplinirea obiectivelor propuse se va avea în vedere cu prioritate:

- Continuarea procesului de dotare cu aparatură medicală performantă;
- Aprovizionarea constantă și suficientă cu material sanitar și medicamente astfel încât actul medical să se desfășoare în cele mai bune condiții.

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

Din acest motiv creșterea continuă a ICM pentru obținerea de la an la an a unei sume contractate cu CJAS Vrancea mai mari rămâne un obiect prioritar de realizat pe tot parcursul proiectului de management.

2) *Resurse necesare implementării obiectivului "Montare lift exterior":*

- Alocarea de fonduri de la Ministerul Sănătății pentru acoperirea cheltuielilor necesare atingerii obiectivelor, precum și încadrarea lor în Bugetul de Venituri și Cheltuieli.

Pentru realizarea activităților menționate și anume; "achiziționarea și montarea unui lift exterior" estimăm un necesar de aproximativ 345.000 lei, în urma proiectului realizat, iar pentru

26

executarea de circuite functionale estimam un necesar de 180.000 lei, suma pe care intentionam sa o obtinem cu sprijinul Obstilor Vrancene. Mentionez faptul ca aceste Obsti sunt arondate judetului Vrancea si indeosebi zonei in care se situeaza spitalul, sprijinul acestora avandu-l mereu prezent.

Responsabilitati

1) Principalele responsabilitati cu privire la activitatile propuse privind imbunatatirea actului medical revin intregului personal al Spitalului NN Saveanu Vidra in masura competentelor mentionate in fisa postului.

Se vor avea in vedere urmatoarele:

- Actualizarea fiselor posturilor;
- Completarea si adaptarea regulamentului de ordine interioara la noile modificari legislative;
- Sedinte de lucru constructive ale comitetului director cu stabilirea clara a prioritatilor si luarea prompta a deciziilor;
- Sedinte de lucru ale Consiliului Medical;
- Elaborarea planului antiepidemic de supraveghere si control a infectiilor nozocomiale cu protocoale de curatenie, dezinfectie pe sectoare de activitate cu respectarea comportamentului igienic al personalului, prevenirea contaminarii si instructaje periodice ale personalului;
- Controale le comitetului SPCIN cu raportarea rezultatelor in vederea remedierii deficientelor si neregulilor.

2) Raspunderea pentru efectuarea circuitelor si montarea liftului exterior revine managerului si Comitetului Director, precum si Consiliul de Administratie, iar raspunderea pentru calitatea serviciilor asigurate apartine firmelor contractate.

Rezultatele asteptate

- Pe termen scurt:

- functionalitatea circuitelor pentru asigurarea continuitatii activitatii;
- mentinerea satisfactiei personalului si evitarea migrarilor;
- responsabilizarea personalului;
- cunoasterea si indeplinirea corecta a atributiilor de catre fiecare angajat cu respectarea normelor de igiena si dezinfectie.

- Pe termen mediu:

- Cresterea satisfactiei pacientului pentru serviciile medicale oferite;
- Optimizarea conditiilor hoteliere si dotarea cu tehnologie moderna a sectiilor determina ca adresabilitatea sa creasca.

- Pe termen lung:

- Cresterea semnificativa a finantarii spitalului;
- Cresterea prestigiului si implicit cresterea adresabilitatii pacientilor;
- Cresterea calitatii actului medical.

Realizarea conditiilor necesare atingerii scopului propus va duce, implicit, la imbunatatirea calitatii serviciilor medicale pe termen mediu si lung, rezultatele asteptate duc la cresterea calitatii actului medical, iar modificarea structurii unitatii va duce la diversificarea serviciilor medicale.

I. Concluzii

- Dezvoltarea si implementarea unui sistem de management este un proces progresiv.
- Activitatile de management trebuie sa fie integrate in activitatea de rutina, mai ales cele care sunt legate de calitatea actului medical, sa fie percepute ca necesare si firesti.
- Necesitatea implicarii active a conducerii in stabilirea prioritatii problemelor identificate implementarea solutiilor si activitatilor de monitorizare.
- pentru eficienta si imbunatatirea activitatii este necesar investitii material si suport logistic; nu poti face performanta cu aparatura veche uzate fizic si moral, nu te poti alinia la standardele modern fara instrumentele necesare si indicatori de eficienta comparabili cu cei europeni.
- Uitandu-ne in urma la ceea ce am facut dar mai ales la ce nu am facut vom invata sa ne folosim abilitatile in rezolvarea problemelor, in cresterea calitatii actului medical si alinarea celui aflat in suferinta.