

PROIECT DE MANAGEMENT

PLANIFICAREA SI ORGANIZAREA SERVICIILOR DE SANATATE LA NIVELUL SPITALULUI

CANDIDAT,
Dosar nr. 3741/23.04.2025

CUPRINS

CAPITOLUL I

DESCRIEREA SITUATIEI ACTUALE A SPITALULUI

CAPITOLUL II

ANALIZA SWOT A SPITALULUI MUNICIPAL DE URGENTA CARANSEBES

CAPITOLUL III

IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

CAPITOLUL IV

SELECTIONAREA UNEI PROBLEME PRIORITARE

CAPITOLUL V

DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMA PRIORITARA IDENTIFICATA

CAPITOLUL I

DESCRIEREA SITUATIEI ACTUALE A SPITALULUI

Tipul, profilul și amplasarea

Spitalul Municipal de Urgenta Caransebes functioneaza ca si unitate sanitara publica, infiintata in 1970, proiectul de constructie a fost aprobat prin Hotararea Consiliului de Ministrii a Republicii Socialiste Romania prin Dispozitia nr.695/ 1965.

In conformitate cu criteriile de clasificare pe categorii de unitati sanitare, prin OMS 1764/2006, apartine tipului de spital municipal de urgenta de categoria III, unitate sanitara de urgenta pentru acordarea asistentei medicale atat pentru urgentele medico-chirurgicale, cat si pentru afectiuni cronice, in profilele chirurgie generala, chirurgie plastica, microchirurgie reconstructiva, ortopedie-traumatologie, medicina interna, diabet zaharat, nutritie si boli metabolice, cardiologie, oftalmologie, neurologie, psihiatrie, pneumologie, pediatrie, neonatologie, otorinolaringologie, dermato-venerice, boli infectioase, ATI.

Spitalul Municipal de urgenta Caransebes are personalitate juridica, este subordonat administrativ Primariei Municipiului Caransebes.

Caracteristici relevante ale populației deservite

Spitalul Municipal de Urgenta Caransebes asigura primirea si rezolvarea cazurilor de urgenta din aria arondata ce reprezinta aproximativ 1/3 din judetul Caras-Severin asigurand servicii medicale pentru aproximativ 12000 pacienti/an. Precizez faptul ca 75% din totalul pacientilor tratati in Spitalul Municipal de Urgenta Caransebes, sunt acuti.

Structura spitalului

Spitalul Municipal de Urgenta Caransebes, in prezent, functioneaza cu 388 paturi, dupa cum urmeaza:

- 1. Sectia Medicina Interna – 70 paturi**
 - 1.1 Comp. Diabet – 6 paturi
 - 1.2 Cronici-5 paturi
- 2. Sectia Chirurgie Generala – 41 paturi**
 - 2.1 Comp. Ortopedie – Traumatologie – 13 paturi
 - 2.2 Comp. Chirurgie Plastica, Microchirurgie Reconstructiva – 10 paturi
 - 2.3 Comp. Chirurgie toracica-5 paturi
- 3. Sectia Pediatrie – 44 paturi**
 - 3.1 Comp. Psihiatrie Pediatrica – 8 paturi
 - 3.2 Cronici-5 paturi
- 4. Sectia Neurologie – 40 paturi**
 - 4.1 Cronici-5 paturi
- 5. Sectia Obstetrica Ginecologie – 39 paturi**
 - 5.1 Comp. neonatologie-10 paturi
 - 5.2 Comp. prematuri-5 paturi
- 6. Sectia Pneumologie – 30 paturi**
 - 6.1 Comp. TBC– 16 paturi
 - 6.2 Comp. recuperare medicala respiratorie-4 paturi

7. Sectia Cardiologie – 30 paturi
8. Sectia Psihiatrie – 25 paturi
 - 8.1 Cronici-5 paturi
9. Sectia ATI + Bloc Operator – 15 paturi
10. Comp. Recuperare medicala fizica si balneo – 10 paturi
11. Compartiment ORL – 15 paturi
12. Compartiment Boli Infectioase – 12 paturi
13. Compartiment Dermato Venerologie – 6 paturi
14. Compartiment primiri urgente-5 paturi

Total: 388 paturi

Pentru asigurarea serviciilor paraclinice si conexe in structura spitalului mai functioneaza:

15. Compartiment Spitalizare de Zi – 15 paturi
16. Cabinet Planificare Familiala
17. Laborator Radiologie Imagistica Medicala
18. Serviciu Anatomie Patologica
19. Ambulatoriu Integrat
20. Sterilizare
21. Farmacie cu Circuit Inchis
22. Cabinet oncologie medicala
23. Cabinet DZ, nutritie si boli metabolice
24. Dispensar TBC
25. Comp. de prevenire a infectiilor asociate asistentei medicale
26. Comp. evaluare si statistica medicala

-

Categorie personal	Nr. total
Medici	61
Alt personal sanitar superior	6
Personal sanitar mediu	224
Personal auxiliar sanitar	121
TESA+registratori, statisticieni	40
Muncitori	31
Total personal	483

Fig.1.Reursele umane ale Spitalului Municipal de Urgenta Caransebes

Categoria conform nivelului de competenta

In conformitate cu criteriile de clasificare pe categorii de unitati sanitare stabilite prin Ordinul MSP nr.1764-2006, este spital municipal de urgenta de categoria III.

Nivelul de acreditare

Dupa parcurgerea tuturor etapelor de evaluare, Spitalul Municipal de Urgenta Caransebes, a obtinut din partea Autoritatii Nationale de Management al Calitatii in Sanatate, incadrarea in categoria „Acreditat cu incredere redusa”.

Termenul de valabilitate al certificatului cu seria ANMCS, nr.2-127 este 28.06.2025.

Indicatori de performanta ai managementului spitalului

A	Indicatori de management ai resurselor umane	An 2024
1	Numar mediu de bolnavi externati pe medic	255
	Numar mediu de bolnavi externati pe medic in ambulatoriu	0
2	Numar mediu de consultatii pe medic in camera de garda (CPU)	767
3	proportia medicilor in totalul personalului	11,66
4	proportia personalului medical din totalul personalului	47,53
5	proportia personalului medical cu studii superioare din total personal medical	2,35
B	Indicatori de utilizare a serviciilor (cantitativi)	An 2017
1	Numarul de bolnavi externati total pe sectii	13237
2	Durata medie de spitalizare, pe spital si pe fiecare sectie	6,81
3	Rata de utilizare a paturilor, pe spital si pe fiecare sectie	64,41
4	Indicele de complexitate al cazurilor, pe spital si pe fiecare sectie	1,0361
5	Procentul pacientilor cu interventii chirurgicale din totalul pacientilor externati din sectii, compartimente cu profil chirurgical	61,36
6	Procentul pacientilor internati cu programare din totalul bolnavilor internati, pe spital si pe fiecare sectie	0,00%
7	Proportia urgentelor (dupa criteriu int.) din totalul bolnavilor internati, pe spital si pe sectie	71,93
8	Proportia bolnavilor internati cu bilet de trimitere din totalul bolnavilor internati, pe spital si pe sectie	24,74

9	Numarul consultatiilor acordate in ambulator	nu avem
10	Proportia serviciilor medicale spitalicesti acordate prin spitalizare de zi din totalul serviciilor medicale acordate si pe fiecae sectie	0,1
11	Proportia pacientilor internati din totalul pacientilor prezentati in CPU	30,36
C	Indicatori de calitate	
1	Rata mortalitatii intraspitalicesti	2,01
2	Rata infectiilor nozocomiale pe total spital	0,19
3	Rata bolnavilor reinternati la 30 de zile de la externare	0,65
4	Indicele de concordanta intre diagnosticul la internare si diagnosticul la externare	60,00
5	Procentul pacientilor internati si transferati catre alte spitale raportat la numarul total de internari	1,76
6	Numarul de reclamatii si plangeri	13

Situatia dotării spitalului

In structura spitalului exista 15 specialitati medicale distincte, care impreuna cu sectia ATI si Compartimentul Primiri Urgente au o dotare materiala superioara unitatilor medicale din vecinatate (endoscop, colonoscop, laparoscop, defibrilatoare, aparate pentru EEG, EKG, aparate de anestezie, microscop performant cu camera foto, microtom de finete, monitoare pacient, mese chirurgicale).

De asemenea, cele 3 laboratoare sunt dotate cu aparatura performanta specifica, putand raspunde unei game diversificate de cerinte medicale. Incepand cu 1.08.2014, in laboratorul de imagistica medicala, functioneaza si un RMN.

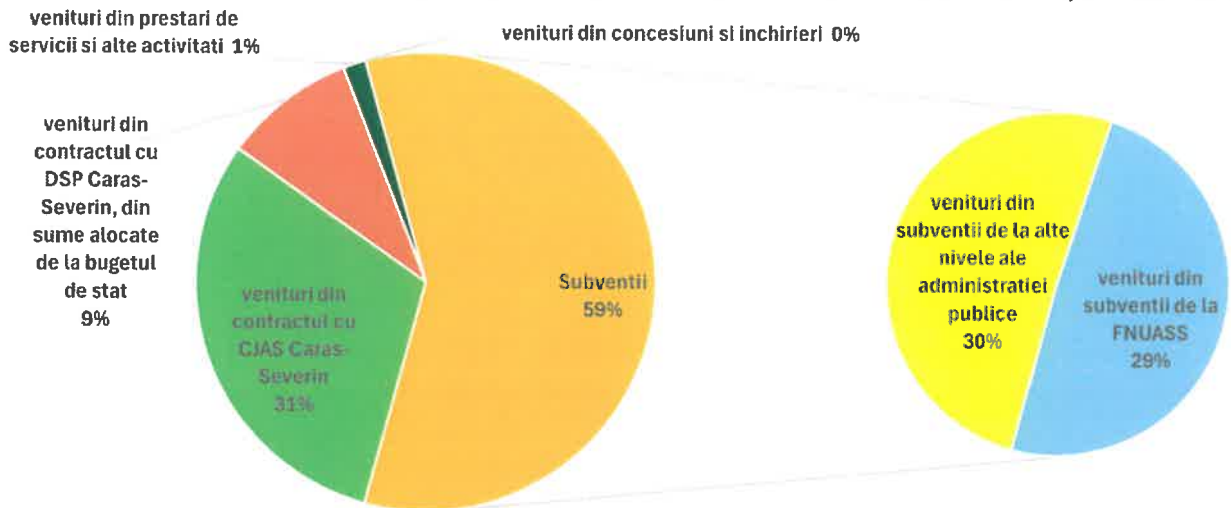
Situatia financiara

a)Structura veniturilor Spitalului Municipal de Urgenta Caransebes:

- venituri din contractul cu Casa Judeteana de Asigurari de Sanatate Caras-Severin au fost in valoare de 39400000 lei
- venituri din contractul cu Directia de Sanatate Publica Caras-Severin,din sume alocate de la bugetul de stat, au fost in valoare de 12000000 lei
- venituri din prestari de servicii si alte activitatiau fost in valoare de 2000000 lei
- venituri din concesiuni si inchirieri cu incasari in valoare de 20000 lei
- venituri din subventii de la alte nivele ale administratiei publice in valoare de 38400000 lei
- venituri din subventii de la FNUASS in valoare 37030800 lei

Fig.2.Structura bugetului de venituri si cheltuieli al spitalului
Venituri

STRUCTURA VENITURILOR SPITALULUI MUNICIPAL DE URGENȚĂ CARANSEBEȘ



b) Structura cheltuielilor Spitalului Municipal de Urgenta Caransebes

-cheltuieli de personal in valoare de 69000000 lei

-cheltuieli cu bunuri si servicii in valoare de 25090800 lei, din care:

*utilitati-3473700 lei

*reparatii curente-1420800 lei

*medicamente si materiale sanitare-8532000 lei

*bunuri de natura obiectelor de inventar-410000 lei

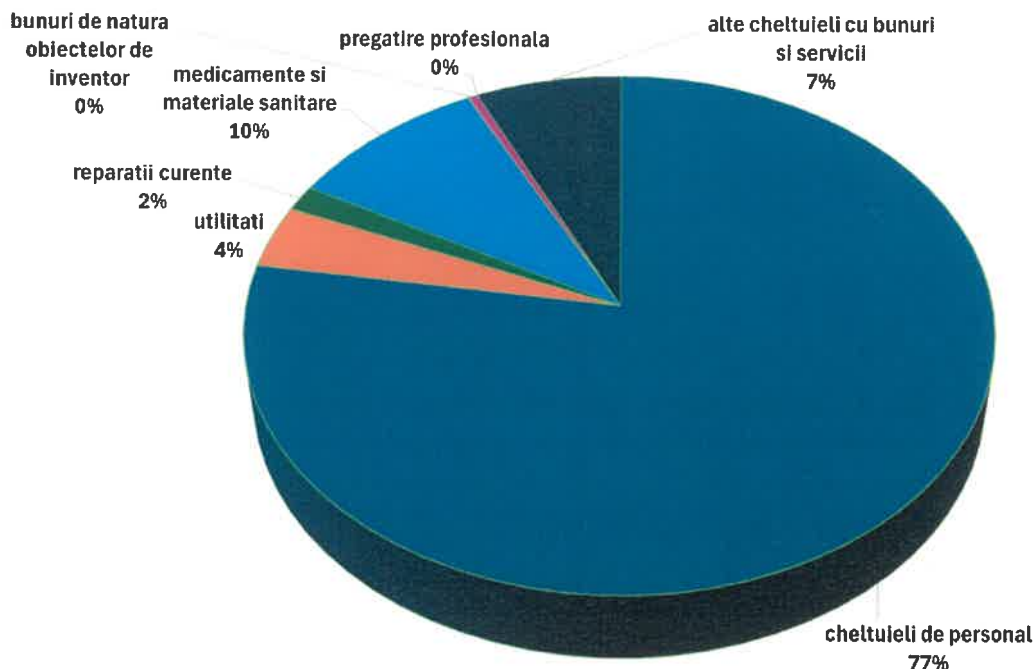
*pregatire profesionala-5000 lei

*alte cheltuieli cu bunuri si servicii-6230000lei

Fig.3. Structura bugetului de venituri si cheltuieli al spitalului
Cheltuieli

Structura cheltuielilor





PROCENT CHELTUIELI DE PERSONAL -82,19 %

PROCENT CHELTUIELI CU MEDICAMENTE SI MATERIALE SANITARE-6,22%

c)Situatia creantelor si datoriilor se prezinta astfel:

-total plati restante este de 5438967,31 le

CAPITOLUL II

ANALIZA SWOT A SPITALULUI MUNICIPAL DE URGENTA CARANSEBES

In functie de elementele urmarite, analiza SWOT, are la baza alte doua analize:

A.Analiza interna a spitalului, care se realizeaza prin calcularea unor indicatori de performanta si prin urmarirea eficientei procesului de convertire a resurselor Spitalului Municipal de Urgenta Caransebes in serviciile medicale oferite.Din acestea sunt identificate punctele forte si cele slabe ale unitatii sanitare.

B.Analiza mediului competitiv al spitalului, se are in vedere mediul competitiv al unitatii sanitare urmand a se contura la final oportunitatile si amenintarile venite din exterior.

Dupa efectuarea acestor analize si inainte de atrece la fixarea coordonatelor pe care trebuie sa se contureze strategia Spitalului Municipal de Urgenta Caransebes este necesara intocmirea unei

liste de verificare în care se vor prezenta succint constatările acestor analize.

Din analiza activității Spitalului Municipal de Urgență Caransebeș, am identificat atât punctele forte și punctele slabe cât și oportunitățile și amenințările mediului extern.

1. Punctele tari reprezintă caracteristicile pozitive ale instituției concretizate în resurse și abilități care conferă superioritate Spitalului Municipal de Urgență Caransebeș. Aceste trăsături conferă avantaje competitive.

2. Punctele slabe sunt caracteristicile negative ale unității sanitare materializate prin disfuncționalități în activitatea ei.

3. Oportunitățile sunt factori pozitivi ai mediului extern. Identificate și fructificate în timp util de către spital, generează un avantaj competitiv.

4. Amenințările sunt factori negativi, stări care periclitează activitatea spitalului.

Analiza SWOT:

<i>Puncte tari</i>	<i>Puncte slabe</i>
▪ existența în structura spitalului a 15 specialități medicale distincte, inclusiv a două specialități care nu se regăsesc în alt spital din județ. ▪ existența unor secții eficiente din punct de vedere financiar (Neurologie, Medicina internă, Cardiologie) ▪ pregătirea profesională superioară a medicilor, experiență și atașament a personalului medical; ▪ dotare materială superioară comparativ cu unitățile medicale din vecinătate; ▪ asigurarea asistentei medicale pentru populația aflată pe o suprafață extinsă; ▪ spitalul are ISO 9001/ 2008, certificând asigurarea calității serviciilor;	● adresaibilitate în scădere ● existența datoriilor către furnizori ● deficiență în ceea ce privește medicamentele și materialele sanitare ● condiții hoteliere deficitare în unele secții, instalații sanitare vechi, saloane care nu corespund normelor de acreditare; ● cheltuieli mari cu utilitățile ● proporția mică a veniturilor proprii în totalul veniturilor bugetului ● dependența de contractul cu CJAS CS; ● deficit de personal în unele secții;
<i>Oportunități</i>	<i>Amenințări</i>
▪ colaborare bună cu Ministerul Sănătății, CJAS Caras-Severin, SJA Caras-Severin, consiliul local ▪ obținerea de credite nerambursabile prin proiecte europene transfrontaliere ▪ descentralizarea spitalelor care permite majorarea aportului comunității la bugetul spitalului, atât prin finanțarea de la bugetul local, cât și prin sponsorizări și donații; ▪ parteneriate public privat pentru furnizarea de servicii deficitare la nivelul spitalului; ▪ amenajarea de rezerve cu confort sporit pentru care legislația permite obținerea de venituri	▪ lipsa legislației privind stimularea salarială pentru rezultate deosebite; ▪ lipsa unui sistem privat de asigurări de sănătate. ▪ amenințări din cauza migrației forței de muncă în alte țări ale UE; ▪ legislația în permanentă schimbare; ▪ populația săracă, cazuri sociale, fără identitate, care nu își pot asigura un tratament corespunzător la domiciliu; ▪ introducerea cardului de sănătate

suplimentare fata de contractul incheiat cu casa de Asigurari de Sanatate(co-plata) ▪ adoptarea unor standarde, recomandari si protocoale de practica medicala, care au ca finalitate cresterea eficientei, eficacitatii si calitatii actului medical ▪ atragerea factorilor decizionali de la nivelul autoritatii locale, ai mediului privat si a organizatiilor nonguvernamentale in procesul de redresare al spitalului ▪ renegocierea Contractului-Cadru si a Normelor Metodologice de aplicare a acestuia cu Casa Nationala de Asigurari de Sanatate si stabilirea modalitatii de finantare a spitalelor, pe criterii obiective, de performanta ▪ cresterea gradului de satisfactie al pacientului prin cresterea sigurantei in ceea ce priveste conditiile hoteliere ▪ obtinerea ajutorului Ministerului Sanatatii privind dotarea cu aparatura de inalta performanta ▪ proiectarea unui sistem de management performant	conduce la blocaje temporare ale procesului de validare precum si la nefinantarea pacientilor care nu prezinta cardul de sanatate ▪ slaba coordonare in zona medicinei de familie determina cresterea adresabilitatii pacientilor catre Compartimentul de Primiri Urgente ▪ cresterea costurilor asistentei medicale, ceea ce conduce la inregistrarea de arierate ▪ cresterea tarifelor la utilitati, ceea ce va duce la majorarea cheltuielilor spitalului
--	---

CAPITOLUL III IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

1.Angajarea cheltuielilor peste limita creditelor bugetare aprobate in conditiile contractarii cu CJAS a unui numar mai mic de servicii decat cel realizat si drept urmare acumulare de datorii catre furnizori

2.Infrastructura veche in care se desfasoara activitatea determina:

- saloane neconforme cu normativele in vigoare
- mobilier vechi,auster
- fara grupuri sanitare proprii
- aparatura si echipamente medicale vechi din anumite sectii ale spitalului impiedica asigurarea unor servicii medicale de calitate

- conditii hoteliere nesatisfacatoare
- Compartimentul de Primiri Urgente necorespunzator din punct de vedere al circuitelor si dotarii

3.Lipsa unei culturi organizationale.

4.Deficiente in managementul la nivelul sectiilor care ingreuneaza managementul de top.

5..Lipsa acreditarii la momentul actual

CAPITOLUL IV SELECȚIONAREA UNEI PROBLEME PRIORITARE

Scopul fundamental al Spitalului Municipal de Urgenta Caransebes îl constituie satisfacerea așteptărilor pacienților prin îmbunătățirea permanentă a calității actului medical.

Performanțele economice ale spitalului condiționează direct atât calitatea actului medical cât și confortul pacienților. Ele au la bază un buget de venituri și cheltuieli temeinic fundamentat pe *analiză de cost* și structurat pe nevoi.

Sistemele de îngrijire medicală se confruntă cu noi provocări legate de sustenabilitatea financiară, de accesibilitatea la îngrijire și de calitatea actului medical.

Lucrurile vor fi puse în valoare dacă se ia în vedere politica de dezvoltare a Spitalului Municipal de Urgenta Caransebes.

CAPITOLUL V DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMA PRIORITARĂ IDENTIFICATĂ

Problema prioritară considerată este cea de ordin financiar, întrucât și celelalte derivă din alocarea eficientă a fondurilor în funcție de prioritățile evidențiate la nivel de secție și spital.

1. Scop:

-creșterea veniturilor prin eficientizarea activității pentru îmbunătățirea calității actului medical

2.Obiective:

- identificarea unor noi surse de venit
- modernizarea și reabilitarea unor spații în conformitate cu prevederile legale în vigoare

3. Activități

Identificarea unor noi surse de venit

3.1. Introducerea plății directe a pacienților pentru confort sporit

- a) aprobarea în Consiliu a plății directe a pacienților pentru confort sporit (20 lei/persoană, pe zi, saloane cu 2 paturi)
- b) igienizarea și modernizarea unui număr de 10 saloane

Resurse umane, materiale și financiare

Responsabilități: Comitet director, Serviciu administrativ

3.2. furnizare de servicii medicale cu plată directă pt agenți economici, la cererea unor terți, atât în spital, cât și în ambulatoriu

- a) pregătirea unei strategii de atragere a agenților economici, atât prin tarife mai mici decât ale concurenților, cât și prin constituirea unei echipe de medici și asistenți, care să consulte persoanele în timp scurt, chiar cu deplasare la sediul unităților cu care vom avea contract;
- b) aprobarea plății directe
- c) furnizarea efectivă de servicii medicale de tipul: controale periodice ale stării de sănătate a personalului angajat sau alte controale medicale la cerere
- d) conștientizarea personalului medical asupra necesității menținerii unei evidențe stricte a pacienților care beneficiază de asistență medicală la cerere, fără bilete de trimitere sau care nu au dreptul la asistență medicală gratuită
- e) achiziția unor aparate medicale, mobile (ex: analizor cu mai mulți parametri)

Resurse umane, materiale și financiare: umane conducerea spitalului, medici, asistenți

Responsabilități: Comitet director, Serviciu administrativ

3.3. înființarea unei secții cu paturi de tip hospice pentru acordarea de servicii specializate de îngrijire paliativă pacienților cu simptomatologie severă și necontrolată la domiciliu, care necesită supraveghere și îngrijire continuă

- a) elaborarea plan pentru secția de tip hospice și supunerea lui spre aprobare MS
- b) încheierea contractului cu CJAS pentru decontarea serviciilor paliative

Resurse umane, materiale și financiare:

Responsabilități: Comitet director, Serviciu administrativ

Modernizarea și reabilitarea unor spații în conformitate cu prevederile legale în vigoare

3.4. extinderea Copartimentului de Primiri Urgente și accentuarea dotării cu aparatură de înaltă performanță

Resurse umane, materiale și financiare

Responsabilitati: Comitet director, Serviciu administrativ

Reprezentare obiective-grafic GANTT

ACTIVITĂȚI	2025	2026	2027	2028
aprobarea în Consiliu a plății directe a pacienților				
igienizarea și modernizarea unui numar de 10 saloane				
pregătirea unei strategii de atragere a agenților economici				
aprobarea plății directe				
achiziție aparate medicale mobile				
furnizarea efectivă de servicii				
evidență strictă a pacienților care beneficiază de asistență medicală la cerere				
elaborarea planului pentru secție hospice				
încheierea contractului cu CJAS decontarea serviciilor paliative				

4. Rezultate asteptate:

1. Obținerea de venituri suplimentare, prin crearea de conditii hoteliere si de confort, prin executarea de proceduri noi, coplata.
2. Încasarea plății directe de la pacienții care vin fără bilet de trimitere și de la cei care doresc în plus proceduri de recuperare în afara celor decontate de CJAS
3. Încheierea contractului cu CJAS pentru decontarea serviciilor paliative
4. Posibilitatea achitării datoriilor până la finele anului 2025
5. Aprovizionare în cantitate adecvată cu medicamente, materiale sanitare
6. Crearea unor structuri spitalicești moderne, competitive, îndeplinirea criteriilor de evaluare și acreditare a spitalului
7. Creșterea calitatii actului medical și creșterea ofertei de servicii medicale către populație
8. Creșterea adresabilității
9. Reducerea numărului reclamațiilor privind condițiile hoteliere și calitatea actului medical
10. Creșterea satisfacției pacienților ce vor beneficia de servicii de sănătate de înaltă performanță, de diagnostic și tratament competitiv, de condiții hoteliere de înaltă calitate.
11. Reducerea numărului de transfer al pacienților către alte spitale.

12. Reducerea numarului nemulțumirilor formulate de catre personalul angajat fata de conditiile de munca.

5. Indicatori-evaluare si monitorizare

Indicatori:

1. Numărul de saloane modernizate
2. Strategie de marketing cu tarife pentru servicii
3. Număr de servicii medicale furnizate cu plată directă
4. Contracte de furnizare servicii medicale cu 20 agenți economici
5. Aparatură medicală mobilă achiziționată pentru servicii cu plată
6. Secție de servicii paliative înființată
7. Extindere compartiment de primiri urgente

6. Evaluare

Indicatorii care se vor urmări pentru realizarea obiectivelor sunt:

1. Creșterea veniturilor proprii între 100.000 lei anual, din:
 - taxarea confortului sporit – venituri anuale între 60.000 și 80.000 lei (calculat pentru 20 saloane X 20 lei/zi X 250 zile/an)
 - servicii medicale pentru agenți economici - între 20.000 și 22.000 lei anual (calculat pentru 20 agenți economici X 10 angajați X 50 lei/control medical de 2-4 ori/an)
 - servicii pentru pacienți fără bilet de trimitere și servicii de recuperare – venituri între 40.000 și 50.000 lei/an (calculat pentru 50 pacienți/lună X 30 lei/consultație și 30 pacienți/lună X 1 procedură X 40 lei/procedură)
2. Creșterea **veniturilor de la CJAS** din decontarea serviciilor pentru secția de îngrijiri paliative în valoare de 60.000 lei pentru 400 de pacienți în primul an și posibilitatea creșterii cu 10-15% ulterior
4. Reducerea **costului mediu/zi de spitalizare** pe total spital, cu minim 10%.
5. Creșterea **numărului de cazuri** cu o medie de 5% pe an

ÎNCHEIERE

Psihologia organizațional-managerială a acreditat și dovedit că organizațiile funcționează bine dacă sunt conduse bine. Aceasta înseamnă că acțiunile pe care ei le întreprind să fie realizate în acord cu nevoile și obiectivele organizației, secției, cu nevoile de grup dar și cu nevoile individuale.

Oamenii trebuie să urmeze misiunea trasată de lider, înțelegând importanța sarcinii trasate, participând subiectiv nu doar formal.

În mod deziderabil liderii încurajează organizațiile să creeze un mediu în care oamenii să se simtă importanți, în care învățarea și competența contează, în care există spirit de echipă, flexibilitate și entuziasm.

În acest mediu calitatea, performanța și excelența contează și sunt ceva ce merită efort.

- **Angajarea cheltuielilor peste limita creditelor bugetare aprobate in conditiile contractarii cu CJAS a unui numar mai mic de servicii decat celui realizat si drept urmare acumulare de datorii catre furnizori**
- **Men**

- Limitarea numarului de externari la nivelul celui contractat cu CJAS poate avea ca efect nedorit acumularea de datorii fara acoperire in servicii realizate de spital ca urmare a ponderii mari a cheltuielilor de personal
- Limitarea numarului de externari la nivelul celui contractat cu CJAS poate duce la inrautatarea indicatorului de utilizare a paturilor, ceea ce ar impune reducerea numarului de paturi respectiv o noua normale a personalului sub limita actualului

Deficit de medicamente și materiale sanitare

- Volumul de muncă foarte mare în anumite sectii și cabinete unde adresabilitatea este mare, iar personalul insuficient (migrare personal, normative rigide)

Costuri ridicate cu utilitățile

A. Selectarea unei probleme prioritare:

Proporția mică a veniturilor proprii în totalul veniturilor spitalului

Justificarea problemei

Datorită sumelor insuficiente pe care ni le decontează CJAS prin sistemul DRG, și având în vedere că nivelul cheltuielilor este deja foarte scăzut (avem deficit de personal în multe din secții, nu avem medicamente, materiale sanitare în funcție de solicitări), am considerat necesar să ne canalizăm toate eforturile în vederea sporirii veniturilor.

Existența arieratelor până la sfârșitul anului 2015 și a datoriilor, au dus la aprovizionare insuficientă a secțiilor cu medicamente și materiale sanitare. Condițiile hoteliere deficitare, instalațiile sanitare uzate, nefuncționale, deficitul de personal în multe din secții au contribuit la scăderea adresabilității cu un procent de 5-7% în ultimii 3 ani.

Prin identificarea unor noi surse de venituri, dorim să rezolvăm aceste probleme, să putem menține secțiile care aduc venit redus spitalului dar prin specialitățile respective sunt deficitare la nivel de județ.

B. Dezvoltarea planului de management

1.Scopul planului: creșterea veniturilor prin eficientizarea activității pentru îmbunătățirea calității actului medical

2.Obiective generale:

I. Identificarea unor noi surse de venit

II. Scăderea costurilor cu utilitățile

III. Modernizarea și reabilitarea unor spații în conformitate cu prevederile legale în vigoare

Obiectiv general I. Identificarea unor noi surse de venit

Obiective specifice:

1. Introducerea plății directe a pacienților pentru confort sporit

Activități:

- a) aprobarea în Consiliu a plății directe a pacienților pentru confort sporit (20 lei/persoană, pe zi, saloane cu 2 paturi)
- b) igienizarea și modernizarea unui numar de 22 saloane

2. furnizare de servicii medicale cu plată directă pt agenți economici, unități militare, la cererea unor terți, atât în spital, cât și în ambulatoriu

Activități:

- a) pregătirea unei strategii de atragere a agenților economici, atât prin tarife mai mici decât ale concurenților, cât și prin constituirea unei echipe de medici și asistenți, care să consulte persoanele în timp scurt, chiar cu deplasare la sediul unităților cu care vom avea contract;
- b) aprobarea plății directe
- c) furnizarea efectivă de servicii medicale de tipul: controale periodice ale stării de sănătate a personalului angajat sau alte controale medicale la cerere
- d) conștientizarea personalului medical asupra necesității menținerii unei evidențe stricte a pacienților care beneficiază de asistență medicală la cerere, fără bilete de trimitere sau care nu au dreptul la asistență medicală gratuită (ex: întreruperi de sarcină, ecografii, alte investigații paraclinice, diferite acte medicale la cerere, servicii medicale de recuperare, etc.)
- e) achiziția unor aparate medicale, mobile (ex: analizor cu mai mulți parametrii)

3. închirierea unor spații medicale, echipamente sau aparatură medicală către alți furnizori de servicii medicale

Activități:

- a) închirierea unui spațiu pentru un osteodensimetru
- b) închirierea unui spațiu pentru un laborator de analize medicale privat

5. înființarea unei secții cu paturi de tip hospice pentru acordarea de servicii specializate de îngrijire paliativă pacienților cu simptomatologie severă și necontrolată la domiciliu, care necesită supraveghere și îngrijire continuă

Activități:

- a) elaborarea plan pentru secția de tip hospice și supunerea lui spre aprobare MS
- b) încheierea contractului cu CJAS pentru decontarea serviciilor paleative
- c) elaborarea în parteneriat cu un ONG a unui proiect pe fonduri europene pentru dotarea la standarde europene a secției de îngrijiri paleative

Obiectiv general II. Scăderea costurilor cu utilitățile

Obiectiv specific:

1. Implementarea recomandărilor conform Certificatului de performanță energetică

Activități:

- a) termoizolarea cladirilor si dotarea cu centrala termica cu cazane corespunzatoare noului consum energetic ;
- b) înlocuirea corpurilor de iluminat și a instalației electrice în vederea trecerii din clasa E de performanta in clasa C

Obiectiv general III. Modernizarea unor spații în vederea îmbunătățirii calității serviciilor furnizate

Activități:

- a) extinderea acreditării Laboratorului de analize si depunerea documentatiei pentru acreditare ISO 15189, pentru determinari imunologice
- b) dotarea sălii de operații Oftalmologie, ORL, cu instrumentar specific, în conformitate cu reglementările în vigoare și Normele Europene

Graficul Gantt arată derularea activităților.

ACTIVITĂȚI	2014				2015			
	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV
aprobarea în Consiliu a plății directe a pacienților								
igienizarea și modernizarea unui numar de 22 saloane								
pregătirea unei strategii de atragere a agenților economici								
aprobarea plății directe								
achiziție aparate medicale mobile								
furnizarea efectivă de servicii								
evidență strictă a pacienților care beneficiază de asistență medicală la cerere								
închirierea unui spațiu pentru osteodensimetru și un laborator de analize medicale privat								
elaborarea planului pentru secție hospice								
încheierea contractului cu CAS decontarea serviciilor paliative								
elaborare proiect pe fonduri europene pentru îngrijiri paliative								
termoizolarea clădirii si dotarea cu centrala termica cu cazane								
înlocuirea corpurilor de iluminat și a instalației electrice								

extinderea acreditării ISO 15189 Laboratorului de analize								
dotarea salii de operație Oftalmologie, ORL cu instrumentar								

4.Rezultate asteptate:

13. Obținerea de venituri suplimentare
14. Încasarea plății directe de la pacienții care vin fără bilet de trimitere și de la cei care doresc în plus proceduri de recuperare în afara celor decontate de CJAS
15. Încheierea de contracte pentru închirierea de spații pentru osteodensimetru și laborator privat
16. Încheierea contractului cu CJAS pentru decontarea serviciilor paliative
17. Posibilitatea achitării datoriilor până la jumătatea anului 2017
18. Aprovizionare în cantitate adecvată cu medicamente, materiale sanitare
19. Scăderea costurilor cu utilitățile
20. Infrastructura spitalului reabilitată
21. Secțiile oftalmologie și ORL modernizate
22. Laborator de analize acreditat ISO
23. Creșterea adresabilității

5.Monitorizare

Pentru urmărirea realizării activităților, vor fi monitorizați următorii indicatori:

8. Numărul de saloane modernizate
9. Strategie de marketing cu tarife pentru servicii
10. Număr de servicii medicale furnizate cu plată directă
11. Contracte de furnizare servicii medicale cu 20 agenți economici și 2 unități militare
12. Aparatură medicală mobilă achiziționată pentru servicii cu plată către terți
13. Contracte de închiriere pentru spații
14. Secție de servicii paliative înființată
15. Proiect elaborat și depus pentru finanțare din fonduri comunitare pentru servicii paliative
16. Certificat de performanță energetică pentru minim clasa C
17. Acreditare ISO 15189, pentru determinari imunologice în laborator

6.Evaluare

Indicatorii care se vor urmări realizarea obiectivelor sunt:

1. Creșterea **veniturilor proprii** între 166.000 și 200.000 lei anual, din:
 - taxarea confortului sporit – venituri anuale între 60.000 și 80.000 lei (calculat pentru 8 saloane X 20 lei/zi X 250 sau 300 de zile/an)
 - servicii medicale pentru agenți ec., unități militare - între 18.000 și 22.000 lei anual (calculat pentru 20 agenți economici X 10 angajați X 50 lei/control medical de 2-4 ori/an și 2 unități militare X 70 militari X 50 lei/control medical de 2 ori/an)
 - servicii pentru pacienți fără bilet de trimitere și servicii de recuperare – venituri între 40.000 și 50.000 lei/an (calculat pentru 50 pacienți/lună X 30 lei/consultație și 30 pacienți/lună X 1 procedură X 40 lei/procedură)
 - închiriere spații – venituri anuale de 48.000 lei (calculat pentru 2000/lună X 2 spații X

12 luni)

2. Creșterea **veniturilor de la CJAS** din decontarea serviciilor pentru secția de îngrijiri paliative în valoare de 60.000 lei pentru 400 de pacienți în primul an și posibilitatea creșterii cu 10-15% ulterior

3. Scăderea **costurilor cu utilitățile** cu 10-15%

4. Reducerea **costului mediu/zi de spitalizare** pe total spital, cu minim 10%.

5. Creșterea **numărului de cazuri** cu o medie de 5% pe an

6. Creșterea **ratei de ocupare a paturilor** pentru secțiile modernizate: oftalmologie și ORL cu minim 20%