

**Concursul pentru ocuparea funcției de manager al
Spitalului Municipal Medgidia**

PROIECT DE MANAGEMENT

**Îmbunătățirea performanței clinice și
financiare a activităților
Spitalului Municipal Medgidia**

Ec. DARDAC ZOE MIHAELA

2018

CUPRINS

1. Descrierea situației actuale a Spitalului	Pag. 3
2. Analiza SWOT	Pag.13
3. Identificarea problemelor critice	Pag.15
4. Problema prioritară	Pag.15
5. Proiectul de management	Pag.16
5.1. Scop	Pag.16
5.2. Obiective	Pag.16
5.3. Activități	Pag.16
- Definire	Pag.16
- Încadrare în timp	Pag.18
- Resurse necesare	Pag.18
- Responsabilități	Pag.19
5.4. Rezultate așteptate	Pag.19
5.5. Monitorizare - indicatori	Pag.19
5.6. Legislație relevantă în domeniu	Pag. 20

1. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI MUNICIPAL MEDGIDIA

1.1. DATE GENERALE

La 28 februarie 1965, a fost inaugurat complexul sanitar format dintr-o policlinică modernă și un spital, care avea o capacitate de 300 paturi, cinci secții de diagnostic și tratament: chirurgie, obstetrică-ginecologie, pediatrie, interne, oncologie, iar policlinica din cadrul spitalului avea 14 cabinete de specialitate. Activitatea medicală era asigurată de 32 de cadre de specialitate și 180 de cadre de pregătire medie. Încă de la început spitalul a fost dotat cu aparatură modernă, printre care mai multe aparate Roentgen, aparate de depistare integral a tuberculozei, aparate pentru ultraviolete, mese moderne de operații, unități dentare, o instalație modernă de hidroterapie.

Suprafața terenului era de aproximativ 5 ha, spitalul dispunând de 16.617 mp, la care se adăugau un staționar de 11.000 mp, anexe (centrala termică, garaj, ateliere, depozite), în suprafață de 1.100 mp și laboratoare de radiologie, balneo-fizioterapie de 1.000 mp.

Secțiile spitalului erau:

- Interne – 100 paturi;
- Chirurgie – 60 paturi;
- Oncologie – 15 paturi;
- Obstetrică – 25 paturi;
- Ginecologie – 25 paturi;
- Pediatrie – 75 paturi.

Din anul 2010, ca urmare a descentralizării sistemului sanitar, Spitalul Municipal Medgidia a trecut în subordinea autorităților publice locale, respectiv Consiliului Local Medgidia.

Spitalul Municipal Medgidia este o unitate sanitară cu paturi, de utilitate publică, cu personalitate juridică, care funcționează ca spital ce acordă servicii de spitalizare continuă, servicii ambulatorii de specialitate, servicii de spitalizare de zi sau servicii paraclinice, necesare pentru asigurarea de servicii medicale pentru îngrijirea bolnavilor cronici, ce furnizează servicii medicale spitalicești variate în specialitățile Neurologie, Medicină internă, Chirurgie Generală.

1.2. CARACTERISTICI RELEVANTE ALE POPULAȚIEI DESERVITE



Spitalul Municipal Medgidia, este o unitate sanitară publică, cu personalitate juridică, clasificat conform Ordinului MS nr.323/2011, privind aprobarea metodologiei și a criteriilor minime obligatorii pentru clasificarea spitalelor în funcție de competență, în categoria a III-a, care asigură în permanență servicii medicale curative pentru o populație de aproximativ 150.000 locuitori, în mod direct pentru pacienții arondați Municipiului Medgidia și preia cazurile din mediul rural cât și urban din zonă.

În multe situații, cazurile care se impun sunt transferate către Spitalul Județean de Urgență "Sf. Apostol Andrei" din Constanța aflat la o distanță de 40 km, caz în care se colaborează atât cu Serviciul de Ambulanță Județean Constanța, cât și cu SMURD pentru transportul asistat medical de mare necesitate.

1.3. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A SPITALULUI MUNICIPAL MEDGIDIA

Structura de înființare precum și modificările ulterioare au fost aprobate de Consiliul Local al Municipiului Medgidia și avizate de către Ministerul Sănătății

În prezent unitatea sanitară este autorizată sanitar (cu plan de conformare și reavizare anuală) prin / deținând autorizația sanitară de funcționare : nr . 294/31.10.2016, emisă de către D.S.P. Constanța .

Structura spitalului:

Față de numărul inițial de 300 paturi existent la data înființării Spitalului, în prezent există un număr de 310 paturi de spitalizare continuă și este al doilea ca mărime din județul Constanța.

Este un spital format din parter plus 4 etaje, având în componență următoarele specialități:

- Chirurgie generală;
- Medicină internă;
- Obstetrică-ginecologie;
- Neurologie;
- Pediatrie;
- Neonatologie;
- Endocrinologie;
- Cardiologie;
- Diabet zaharat, boli de nutriție și metabolice;
- Oftalmologie;
- Otorinolaringologie;
- Traumatologie și ortopedie;
- Recuperare, medicină fizică și balneologie;
- ATI;
- Compartiment de primire urgențe.

Structura Spitalului pe Secții

Tabel nr. 1

Secția	nr.paturi
MEDICINĂ INTERNĂ din care:	75
- comp.diabet zaharat, nutriție și boli metabolice	5
-comp.reumatologie	5
-comp.recuperare, medicină fizică și balneologie	5
-comp.endocrinologie	5
-comp.cardiologie	5
NEUROLOGIE	45
PEDIATRIE din care:	35
-comp.recuperare pediatrică	5
CHIRURGIE GENERALĂ din care:	65
-comp.ORL	5
-comp.ofthalmologie	5
-comp.ortopedie și traumatologie	15
OBSTETRICĂ-GINECOLOGIE	50
A.T.I. din care:	15
-comp. ATI copii	4
NEONATOLOGIE din care:	25
-comp.prematuri	4
TOTAL	310

SPITALIZARE DE ZI:

➤ Chirurgie generală	10 paturi
➤ Medicină internă	10 paturi
➤ Neurologie	8 paturi
➤ Obstetrică-ginecologie	8 paturi
➤ Pediatrie	4 paturi
TOTAL	40 PATURI

Din structura spitalului mai fac parte:

- FARMACIE cu circuit închis
- LABORATOR RADIOLOGIE ȘI IMAGISTICĂ MEDICALĂ
- LABORATOR RECUPERARE MEDICINĂ FIZICĂ ȘI BALNEOLOGIE
- LABORATOR ANATOMIE PATOLOGICĂ
- UNITATE DE TRANSFUZII SANGVINE
- COMPARTIMENT DE PRIMIRE URGENȚE
- DISPENSAR TBC
- CABINET DIABET-ZAHARAT, NUTRIȚIE ȘI BOLI METABOLICE

Laboratorul de analize medicale a fost externalizat și începând cu luna August 2017 a fost preluat în urma câștigării licitației de către MEDCENTER ROMÂNIA.

Urmare a ratării proiectului de finanțare din fonduri europene pentru reabilitarea și dotarea ambulatoriului integrat al spitalului, pentru ca activitatea să se desfășoare în continuare, multe cabinete au fost relocate în spațiul spitalului. Totodată au fost aprobate prin HCL 137/31.07.2017 și înființarea unor noi cabinete:

- Oncologie medicală;
- Cardiologie;
- Nefrologie;
- Urologie;
- Dermatovenerologie.

Tot în spațiul ambulatoriului își desfășura activitatea și firma AFFIDEA Constanța care oferea atât pacienților interni, cât și celor externi, servicii de investigații prin tomografie computerizată.

Odată cu încheierea activității din cadrul ambulatoriului, a crescut atât nivelul cheltuielilor cu astfel de servicii, cât și disconfortul pacienților, spitalul fiind nevoit să-i transporte pentru astfel de investigații tot la firma AFFIDEA, dar la sediul societății sau către alte entități private.

1.4. RESURSE UMANE

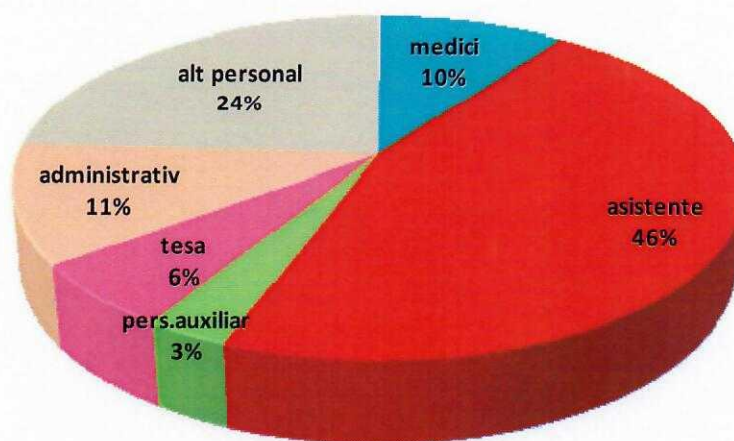
Conform Ordinul nr.1224/2010 privind normarea personalului din sectorul sanitar, organigrama și statul de funcții al spitalului aprobată de Consiliul Local Medgidia prin HCL 137/31.07.2017, dispune de un numar de 465 de posturi din care: ocupate 418 posturi / vacante 47 posturi .

Posturile ocupate, sunt dupa cum urmează :

- Finanțate integral de la Bugetul de stat – 6 posturi medici rezidenți
- 4 posturi Dispensar TBC
- Finanțate din Fondul de asigurări sociale de sănătate – 408 posturi

Nr. crt.	Categorie de personal	Nr. Posturi		Procent % din total	Vacante
		Aprobate	Ocupate		
1	Medic	57	29	12%	28
2	Farmacisti	2	2	0%	0
3	Medici rezidenți	6	6	1%	0
4	Chimiști, biologi, fizician	1	1	0%	0
5	Asistente medicale	194	187	42%	7
6	Registrator/statistician	8	8	2%	0
7	Infirmiere	76	74	16%	2
8	Îngrijitoare	33	32	7%	1
9	Kinetoterapeut	1	1	0%	0
10	TESA	32	25	6%	7
11	Muncitori+personal administrativ	46	46	11%	0
12	Medici garda	8	6	2%	2
13	Psiholog	1	1	0%	0
14	Moașe	5	5	1%	0
TOTAL		465	418	100%	47

Grafic structura personal



1.5. DOTARE:

Dotările medicale :

- Aparate de ventilație;
 - Spirometru;
 - Electrocardiografe;
 - Stație de sterilizare;
 - Instalație de oxigen cu vacuum;
 - Pulsoximetre;
 - Incubatoare pentru nou-născuți;
 - Otoscop;
 - Oftalmoscop;
 - Laringoscop;
 - Colposcop;
 - Aparat radiologie performant;
 - Bloc operator dotat cu aparatură de anestezie și instrumentar de intervenții chirurgicale;
 - Videoendoscop;
 - Trusă laparoscopică;
 - Defibrilatoare;
 - Injectomate;
 - Aparate Echograf 3D;
 - Analizor troponină;
 - Analizor pentru D-dimeri;
 - Cardiotocograf, etc.
- toate acestea asigură buna funcționare a activității medicale .

1.6. SITUAȚIA FINANCIARĂ

VENITURI (în lei)	2016		2017	
	Suma	%	Suma	%
Venituri din concesiuni și închirieri	128.409	0,44%	130.000	0,37%
Venituri din prestări servicii	250.000	0,86%	400.000	1,13%
Venituri din contractele cu C.J.A.S	20.024.643	68,52%	22.033.607	62,05%
Venituri din serv. medicale în asistență recuperatorie, medicină fizică și balneologie	62.338	0,21%	115.941	0,33%
Venituri din contractele cu C.J.A.S - servicii medicale ambulatoriu de specialitate	68.936	0,24%	84.958	0,24%
Venituri cf. privind salarizarea personalului din fonduri publice	3.746.466	12,82%	9.759.983	27,49%

VENITURI (în lei)	2016		2017	
	Suma	%	Suma	%
Venituri din servicii medicale spitalicești aferente anului precedent încasate în anul curent	1.962.383	6,71%	1.882.568	5,30%
Venituri din contractele încheiate cu direcțiile de sănătate publică și din sumele alocate de la bugetul de stat	753.797	2,58%	1.069.365	3,01%
Venituri din contractele încheiate cu direcțiile de sănătate publică și din sumele alocate din veniturile proprii ale MS	70.000	0,24%	22.000	0,06%
Donații și sponsorizări	48.500	0,17%	9.479	0,03%
Subvenții de la bugetele locale pentru finanțarea cheltuielilor curente din domeniul sănătății	2.109.700	7,22%	0	0,00%
sold initial	0	0,00%	1.137	0,00%
TOTAL VENITURI	29.225.172	100,00%	35.509.038	100,00%

CHELTUIELI (în lei)	2016		2017	
	Suma	%	Suma	%
Cheltuieli personal	17.464.961	59,76%	25.273.325	71,17%
Cheltuieli cu bunuri și servicii din care:	11.561.231	39,56%	10.113.810	28,48%
- cheltuieli cu energie, gaz	1.590.813	5,44%	1.263.130	3,56%
- cheltuieli cu analize și prestări servicii medicale	3.063.957	10,48%	2.579.851	7,27%
- cheltuieli cu alte bunuri și servicii	2.695.800	9,22%	2.516.851	7,09%
- cheltuieli cu medicamente și materiale sanitare	2.539.398	8,69%	2.243.194	6,32%
- cheltuieli cu alte prestări servicii	1.671.263	5,72%	1.510.784	4,25%
Cheltuieli burse medici rezidenți	49.050	0,17%	52.380	0,15%
Cheltuieli de capital	149.930	0,51%	17.850	0,05%
Fond de handicap	0	0,00%	51.673	0,15%
Total cheltuieli la 31.12.2017	29.225.172	100,00%	35.509.038	100,00%

Sold la 31.12.2016 la cont 401 – Furnizori = 1.747.551 lei

Sold la 31.12.2017 la cont 401 – Furnizori = 1.074.950 lei
la cont 473 – Decontări de op. în curs de clarificare = 1.593.813 lei

Total datorii furnizori la 31.12.2017 = 2.668.763 lei

Din punct de vedere financiar, spitalul este finanțat atât din venituri proprii pe baza contractelor cu casele de asigurări de sănătate, cât și din bugetul de stat, prin sume alocate pentru programe naționale și investiții.

Prin implementarea sistemului de finanțare bazată pe caz (DRG- 84,22%), sursa principală de venituri este reprezentată de contractul cu C.J.A.S. Constanța, pentru spitalizare continuă (1,04%), spitalizare de zi (14,74%) și programele naționale. Analizând comparativ veniturile anilor 2016 și 2017 constatăm o creștere a veniturilor, mai puțin a celor din contractele încheiate cu direcțiile de sănătate publică și din sumele alocate din veniturile proprii ale MS, din donații și sponsorizări. Spitalul Municipal Medgidia nu a mai beneficiat de subvenții de la bugetul local pentru finanțarea cheltuielilor curente din domeniul sănătății, în anul 2017.

Venituri din contractele cu C.J.A.S au crescut în anul 2017 cu 1,10 %.

În ceea ce privește partea de cheltuieli, se constată o creștere a cheltuielilor cu personalul, ponderea acestora din total cheltuieli în anul 2017 este de 71,17%, față de 59,76% în anul 2016.

Cheltuielile cu bunurile și serviciile au scăzut, însă spitalul înregistrează la sfârșitul anului 2017 o datorie de 1.074.950 lei în contul de “Furnizori”- 401, la care se adaugă și suma de 1.593.813 lei din contul “Decontări în curs de clarificare”- 473. Deci, valoarea datoriei față de furnizori este în suma totală de 2.668.763 la 31.12.2017, față de 1.747.551 lei la 31.12.2016, ceea ce înseamnă o creștere cu 1%.

1.7. ACTIVITATEA SPITALULUI

Examinări Medicale

- examen clinic pentru angajare
- examen medical periodic
- examen medical pentru reluarea muncii

1.8. INDICATORII DE PERFORMANTA

SPITALUL MUNICIPAL
MEDGIDIA

INDICATORI AN 2016

SECȚIA	Pat fizic 2016	Pat ocupat	Rată ocupare pat %	Bolnavi intrați	Bolnavi ieșiți	Zile spitalizare	Indice util. pat	Indice util. val. nat.	Durata medie de spitalizare	Durata medie Val. nat.	Rulaj bolnavi pe un pat
INTERNE	70	61	72,64	2646	2603	18611	265,87		7,31		36
Din care:											
DIABET	5	4	80,00	250	249	1464	292,80	290,00	6,86	6,24	50
REUMATOLOGIE	10	6	58,20	284	283	2130	213,00	290,00	7,60	7,00	28
BFT	5	2	38,20	74	74	699	139,80	320,00	9,45	11,45	15
INTERNE	50	39	78,24	1938	1897	14318	286,36	290,00	7,39	6,79	39
ENDOCRINOLOGIE	5	2	35,52	137	137	650	130,00	290,00	4,74	4,56	27
CHIRURGIE	55	44	80,76	4418	4402	16256	295,56		3,68		80
Din care:											
ORL	5	2	38,09	133	133	697	139,40	290,00	6,24	6,22	27
OFTALMOLOGIE	5	2	45,46	291	291	832	166,40	290,00	2,86	3,36	58
ORTOPEDIE	5	7	131,37	593	588	2404	480,80	290,00	4,05	7,04	119
CHIRURGIE	40	34	84,17	3401	3390	12323	308,08	290,00	3,62	6,77	85
ATI	15	5	0	1467	1466	1701			1,16		98
Din care:											
COPII	4	0,36	8,88	130	130	130	32,50		1,00		33
ADULTI	11	4	39,02	1337	1336	1571	142,82		1,18		122
PEDIATRIE	40	21	52,36	1374	1374	7665	191,63		6,68		34
Din care:											
RECUP.PEDIATRICĂ	10	2	23,20	77	77	849	84,90	320,00	11,03	20,63	8
PEDIATRIE	30	19	62,08	1297	1297	6816	227,20	290,00	5,26	4,98	43
OBSTETRICĂ	50	25	49,68	2879	2897	9092	181,84	290,00	3,16	4,46	58
NEUROLOGIE	45	37	74,19	1539	1517	13577	271,54	290,00	8,82	7,63	31
NEONATOLOGIE	25	18	71,26	1371	1371	6520	260840		4,78		55
Din care :											
PREMATURI	4	2	47,68	85	85	698	174,50	290,00	8,21	13,60	21
NEONATOLOGIE	21	16	75,75	1286	1286	5822	277,24	290,00	4,63	4,67	61
TOTAL	310	202	65,28	12745	12663	74072	238,94	290,00	5,81	5,88	41

SPITALUL MUNICIPAL
MEDGIDIA

INDICATORI AN 2017

SECTIA	Pat fizic 2017	Medi a anual a a bolnavilor	Pat ocupat	Rata ocupare pat %	Bolnavi intrati	Bolnavi iesiti	Din care: Decedati	ramasi	Zile spitalizare	Indice util. pat	Durata medie Val. nat.	Rulaj bolnavi pe un pat
INTERNE	70	66	50	71,22	2473	2442	35	31	18197	290,45	0	35
Din care:												
DIABET	5	5	4	88,22	291	291	1	0	1610	322,00	6,10	58
REUMATOLOGIE	5	6	6	112,27	287	287	0	0	2049	341,50	6,84	57
BFT	5	5	3	63,23	114	114	0	0	1154	230,80	11,43	23
CARDIOLOGIE	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0	0
INTERNE	50	50	37	73,34	1.781	1750	34	31	13384	267,68	6,69	36
ENDOCRINOLOGIE	5	5	3	52,55	246	246	0	0	959	191,80	4,44	49
CHIRURGIE	65	62	46	70,76	4126	4105	32	21	16787	258,26	0	63
Din care:												
ORL	5	5	2	43,12	120	120	0	0	787	157,40	5,18	24
OFTALMOLOGIE	5	5	2	40,05	288	288	0	0	731	146,20	3,33	58
ORTOPEDIE	15	12	8	50,87	600	596	2	4	2785	185,67	7,14	40
CHIRURGIE	40	40	34	85,51	3118	3101	30	17	12484	312,10	6,74	78
ATI	15	15	5	30,30	1326	1325	0	1	1659	110,60	0	88
Din care:												
COPII	4	4	0,19	4,73	66	66	0	0	69	17,25	0	17
ADULTI	11	11	4	39,60	1260	1259	0	1	1590	144,55	0	115
PEDIATRIE	35	36	19	55,30	1348	1346	1	2	7065	201,86	0	39
Din care:												
RECUP.PEDIATRICA	5	6	1	26,90	41	41	0	0	491	98,20	23,29	8
PEDIATRIE	30	30	18	60,04	1307	1305	1	2	6574	219,13	4,79	44
OBSTETRICĂ	50	50	21	41,01	2572	2572	0	0	7484	149,68	4,42	51
NEUROLOGIE	45	46	34	76,28	1351	1344	16	7	12529	278,42	7,63	30
NEONATOLOGIE	25	25	14	54,90	1154	1154	3	0	5010	200,40	0	46
Din care :												
PREMATURI	4	4	2	39,11	71	71	2	0	571	142,75	14,03	18
NEONATOLOGIE	21	21	12	57,91	1083	1083	1	0	4439	211,38	4,53	52
TOTAL	310	305	191	61,59	11892	11830	87	62	69690	224,81	5,83	38

În urma analizei tabelului de indicatori se constată o scădere a ratei de ocupare a paturilor cu 1,06%, numărul bolnavilor internați în anul 2017 fiind mai mic cu 853 de pacienți față de anul 2016.

Rata mortalității în anul 2017 a fost 0,73%, iar durata medie de spitalizare de 5,86%, ceea ce înseamnă o creștere față de anul 2016 (5,81%).

Secțiile cu cea mai mare adresabilitate la nivelul anului 2017 sunt:

- reumatologia - 93,56%
- diabet, nutriție și boli metabolice – 88,21%
- chirurgia – 85,50%
- neurologia – 74,62%
- medicina internă – 73,33%

Secțiile cu adresabilitate scăzută sunt:

- ATI adulți – 39,60%
- Prematuri – 39,10%
- Recuperare pediatrică – 22,42%
- ATI copii – 4,72%

2. ANALIZA SWOT

MEDIUL INTERN	
Puncte tari	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> • Existența unui personal calificat, aflat în formare continuă prin politicile de dezvoltare ale spitalului pentru a obține noi competențe și chiar noi specialități; • Dotarea cu aparatură modernă și de înaltă performanță • Existența laboratoarelor paraclinice dotate cu aparatură performantă și personal calificat; • Condiții de cazare și tratament adecvate • Existența unui procent important de personal tânăr, capabil să se formeze în spiritul noilor exigențe • Funcționarea într-o clădire monobloc, ceea ce asigură acces rapid între diversele servicii fără expunerea la intemperii și riscuri de transport prelungit al bolnavilor • Relații corecte și de colaborare bună cu C.J.A.S. Constanța și cu D.S.P. Constanța 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicatori de performanță sub mediile la nivel național • Adresabilitate scăzută • Deficit de personal medical de specialitate; • Existența unui număr mare de posturi vacante • Motivație intrinsecă scăzută, datorită slabei finanțari. • Lipsa unui plan de cariera pentru angajați și a unei politici coerente de pregătire și menținere a personalului • Lipsă dotare spital cu rezervor de acumulare a apei potabile care să asigure o rezerva de 1-3 zile conf Ord. MS 1096/2016 Art 16 • Dotare insuficientă cu aparatură medicală utilă desfășurării normale a activității medicale • Lipsa unui departament pentru servicii paliative - îngrijiri la domiciliu a pacienților

MEDIUL EXTERN

Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none">• Accesarea de fonduri europene pentru dezvoltarea infrastructurii spitalului și diversificarea serviciilor de sănătate furnizate pacienților prin instituirea unui ambulatoriu integrat printr-un imobil nou, conectat la clădirea actuală a spitalului;• Posibilitatea încheierii / prelungirii de contracte în parteneriat public-privat în diferite sectoare medicale;• Promovarea mai intensă a ofertei de servicii de siguranță transporturilor pentru atragerea de noi clienți.• Perspectiva asigurărilor private;• Sănătatea este un domeniu cu impact major, care poate furniza argumente pentru adoptarea unor politici coerente• Sponsorizări - deși nu foarte frecvente• Nevoia de servicii medicale a tuturor locuitorilor din zonă• Statutul de membru UE deschide noi posibilități de finanțare pe proiecte din fonduri europene	<ul style="list-style-type: none">• Concurență puternică din partea spitalelor aflate în apropierea spitalului (Spitalul Cernavoda, Spitalul Județean Constanța și Spitalul Militar Constanța)• Scăderea numărului de internari și implicit a numărului de cazuri rezolvate în regim de spitalizare continuă, pe măsura dezvoltării asistenței medicale prespitalicești;• Dezvoltarea centrelor medicale private; dezvoltarea sistemului privat constituie un mediu concurențial pentru sistemul public• Creșterea nivelului de informare a pacienților, concomitent cu progresul și diversificarea tehnologiilor diagnostice și terapeutice vor conduce la creșterea așteptărilor acestora și implicit, la o creștere a cererii de servicii medicale complexe; sistemul de sănătate trebuie să dispună de mecanisme care să asigure direcționarea resurselor financiare în virtutea principiului eficienței• Dezvoltarea sistemului privat constituie un mediu concurențial pentru sistemul public.• Lipsa de perspectivă de dezvoltare socio-economică a zonei datorită lipsei infrastructurii și datorită condițiilor geografice și sociale• Populație relativ îmbătrânită• Finanțarea insuficientă a serviciilor medicale• Reducerea adresabilității dacă nu vor fi crescute standardele hoteliere• Reducerea anuală a numărului de paturi contractate / finanțate ;

3. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

Punctele slabe evidențiate în urma diagnosticului intern se datorează în marea lor majoritate complexității activității de furnizare a serviciilor medicale și a lipsei unei strategii coerente, care să asigure creșterea performanței spitalului.

Activitatea spitalului este marcată negativ de o serie de probleme, astfel:

- Nerealizarea în întregime a contractului cu CJAS fapt ce atrage finanțare deficitară și implicit blocaje la nivelul tuturor sectoarelor de activitate;
- Nevoia stringentă de diversificare a activității medicale pe de-o parte pentru a oferi servicii complete (de calitate) pacienților, iar pe de altă parte, pentru a atrage o mai bună finanțare de la CJAS pentru o desfășurare normală a activității;
- Necesitatea creșterii eficienței și îmbunătățirea actului medical pentru menținerea adresabilității și implicit a finanțării;
- în conformitate cu Ord. MS 1096/2016 art.16 este necesară dotarea spitalului cu rezervor de acumulare a apei potabile care să asigure o rezervă de consum de 1-3 zile. Rezervorul va fi amplasat în circuitul general al apei, astfel încât aceasta să fie în permanență proaspătă. În afara rezervei de consum, se va asigura o rezerva de apă de incendiu, conform normativelor în vigoare. Aceasta este o condiție inclusă cu termen de realizare în planul de conformare atașat autorizației sanitare de funcționare existent.
- Deficiențe în managementul de la nivelul secțiilor
- Timp scăzut dedicat activității de analiză a calității serviciilor oferite și implicare în elaborarea planurilor de măsuri de îmbunătățire
- Investigarea și tratarea în regim de spitalizare continuă a cazurilor care ar putea fi investigate și tratate în ambulator sau spitalizare de zi
- Indicatori realizați inegal la nivelul secțiilor spitalului
- Conducerea spitalului nu a avut în ultima perioadă stabilitate și legitimitate

4. SELECȚIONAREA PROBLEMELOR PRIORITARE

Atât lipsa unei strategii coerente care să asigure o performanță pe măsura capacităților spitalului este principala problemă a spitalului, dar și lipsa coerenței în managementul spitalului a condus la rezultate foarte slabe, care pot fi totuși îmbunătățite.

Motivarea alegerii

1. Indicatorii de performanță ai spitalului au valori bune, dar sunt realizați inegal de la o secție la alta.

Se impune a fi luate măsuri pentru creșterea veniturilor și scăderea cheltuielilor, prin îmbunătățirea acestor indicatori. O atenție deosebită trebuie acordată creșterii adresabilității cazurilor complexe.

2. Asigurarea unei decontări corecte a cazurilor pe sistem DRG presupune completarea corectă a foii de observație clinică și un control al codificării corecte și complete a cazului

externat realizat de fiecare medic cât și un feed-back adecvat, prin transmiterea către medicii din secție a rezultatului raportărilor către SNSPMSDSB. Analiza individuală a foilor de observație și pregătirea unui curs specific care să cuprindă greșelile de codificare cele mai frecvente ar fi utile. Responsabilizarea șefilor de secție și a fiecărui medic în parte devine totodată o necesitate.

Problemele vor putea fi rezolvate printr-un management performant, care să urmeze o strategie pe termen mediu și care să acopere toate laturile activității spitalului, pentru a asigura îndeplinirea misiunii sale.

5. PLAN DE MASURI

5.1. SCOP

Cresterea performantei prin cresterea adresabilitatii catre spital a pacientilor si prin masuri organizatorice.

5.2. OBIECTIVE

1. Consolidarea imaginii spitalului
2. Creșterea calității datelor care stau la baza finanțării spitalului
3. Reducerea cheltuielilor cu durata de spitalizare

5.3. ACTIVITATI

- Definitie

Obiectiv 1 - Consolidarea imaginii spitalului

- a) Elaborarea unui program de creștere a vizibilității spitalului
- b) Crearea unor materiale publicitare
- c) Organizarea și participarea la evenimente științifice
- d) Identificarea posibilităților de promovare în mass media
- e) Îmbunătățirea relației personal medical-pacient, care să atragă mai mulți pacienți în spital
- f) Revizuirea procedurii de comunicare internă și externă
- g) Îmbunătățirea relației cu Consiliul Local Medgidia pentru găsirea unor soluții pentru oferirea de locuințe medicilor proveniți din alte zone pentru motivarea acestora de a desfașura activități medicale în cadrul Spitalului Medgidia

Obiectiv 2- Creșterea calității datelor care stau la baza finanțării spitalului

- a) Instruirea medicilor pentru o corectă completare și codificare a foilor de observații
- b) Instituirea unui control pe codificarea FOCC

Obiectiv 3- Scăderea cheltuielilor prin reducerea duratei medii de spitalizare

- a) Identificarea și implementarea unor măsuri de scurtare a timpului de diagnosticare prin asigurarea unei bune organizări și aprovizionări a serviciilor paraclinice (laborator de radiologie și laborator de analize medicale)
- b) Scurtarea timpului în care se acorda consulturile interdisciplinare

- **Încadrare în timp**

OBIECTIVE / SUBOBIECTIVE / ACTIVITĂȚI	Trim.II 2018	Trim. III 2018	Trim.IV 2018	Trim.I 2019
<i>Obiectiv 1 - Consolidarea imaginii spitalului</i>				
a) Elaborarea unui program de crestere a vizibilității spitalului	■			
b) Crearea unor materiale publicitare		■	■	
c) Organizarea și participarea la evenimente științifice	■	■	■	■
d) Identificarea posibilităților de promovare în mass media	■	■		
e) Îmbunătățirea relației personal medical-pacient, care să atragă mai mulți pacienți în spital	■	■	■	■
f) Revizuirea procedurii de comunicare internă și externă	■			
g) Îmbunătățirea relației cu Consiliul Local Medgidia pentru găsirea unor soluții pentru oferirea de locuințe medicilor proveniți din alte zone pentru motivarea acestora de a desfășura activități medicale în cadrul Spitalului Medgidia	■	■	■	■
<i>Obiectiv 2- Creșterea calității datelor care stau la baza finanțării spitalului</i>				
a) Instruirea medicilor pentru o corectă completare și codificare a foilor de observații	■		■	
b) Instituirea unui control pe codificarea FOCG		■		■
<i>Obiectiv 3- Scăderea cheltuielilor prin reducerea duratei medii de spitalizare</i>				
a) Identificarea și implementarea unor măsuri de scurtare a timpului de diagnosticare prin asigurarea unei bune organizari și aprovizionări a serviciilor paraclinice (laborator de radiologie și laborator de analize medicale)	■	■	■	■
b) Scurtarea timpului în care se acordă consulturile interdisciplinare	■	■	■	■

- **Resurse necesare**

Resurse umane – Resursele umane existente, care trebuie motivate să participe la creșterea calității și eficienței serviciilor oferite.

Resurse financiare – Pentru aceste obiective, resursele financiare nu sunt semnificative, fiind măsuri organizatorice. Pentru materialele publicitare (pliante, CD-uri de prezentare) sunt necesari aproximativ 5.000 lei.

- **Responsabilități**

Obiectiv 1 – Manager, Director medical, Director financiar-contabil

Obiectiv 1 – Director medical

Obiectiv 3 – Director medical

5.4. REZULTATE AȘTEPTATE

- ✓ program de creștere a vizibilității spitalului
- ✓ materiale publicitare
- ✓ proceduri de comunicare interna și externa
- ✓ analize elaborate ale activității fiecărei secții
- ✓ propuneri de îmbunătățire a activității fiecărei secții

5.5. MONITORIZARE - INDICATORI

Pentru urmărirea realizării obiectivelor, vor fi monitorizați următorii indicatori:

- Creșterea numărului de cazuri rezolvate cu 5%
- Creșterea ratei de ocupare a paturilor cu 7 %
- Creșterea ICM-ului cu 5%
- Scăderea duratei medii de spitalizare cu 1 zi
- Creșterea veniturilor spitalului cu 8%
- Numărul de materiale publicitare distribuite
- Număr de manifestări științifice organizate
- Număr de participări la evenimente științifice cu/fără prezentare de lucrare
- Număr de medici instruiți în codificarea a FOCG
- Timpul de la internare la stabilirea diagnosticului
- Timpul scurs de la solicitarea consulturilor interdisciplinare până la acordarea acestora

Posibile bariere în realizarea obiectivelor

- Rezistența la schimbare a personalului
- Neînțelegerea mecanismului de finanțare a spitalului
- Lipsa de cunoștințe în domeniul promovării serviciilor

Starea de sănătate a unei națiuni corelează cu multiple dimensiuni ale calității vieții: venit, loc de muncă, locuire și utilități, echitate și calitate a serviciilor de sănătate și educație și nu numai. Conform definițiilor Organizației Mondiale a Sănătății, adoptate în ultimii 30 de ani, sănătatea unui om nu ar trebui să se rezume doar la o lipsă a bolii, ci la o stare de prosperitate atât fizică, cât și mentală și socială. Prin această definiție modernă, sănătatea individului este strâns legată de conceptul de calitate a vieții, mai mult ca niciodată.

Managementul unui spital trebuie să aibă în centrul preocupărilor sale în permanență, PACIENTUL, să urmărească realizarea unor servicii de sănătate moderne și eficiente, compatibile cu cele din Uniunea Europeană, puse în slujba cetățeanului.

5.6. LEGISLAȚIE RELEVANTĂ PENTRU PROBLEMA ABORDATĂ

1. Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății - republicare
2. Ordinului MS nr. 914/ 2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare
3. Ordinul MS nr. 1101/2016 privind aprobarea Normelor de supraveghere, prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale în unitățile sanitare
4. Ordinul ministrului Sănătății nr. 446/2017 din 18 aprilie privind aprobarea Standardelor, Procedurii și metodologiei de evaluare și acreditare a spitalelor
5. Ordinul Președintelui ANMCS nr.639/2016 pentru aprobarea Metodologiei de monitorizare a unităților sanitare acreditate
6. Ordinul MS 871/2016 pentru aprobarea Procedurilor, standardelor și metodologiei de evaluare și acreditare a spitalelor
7. Ordinul Președintelui ANMCS nr.652/2016 pentru aprobarea Metodologiei de înscriere și planificare a unităților sanitare cu paturi în procedura de acreditare - ciclul II (2016 - 2021)
8. monitorizarecheltuieli.ms.ro/
9. răspuns solicitare D.S.P. Constanța