

SPITALUL FILISANILOR

MASURI PENTRU DIVERSIFICAREA SERVICIILOR MEDICALE ACORDATE PACIENTILOR IN SPITALUL FILISANILOR

- Proiect de management -

Dr. Ramona Nitulescu

Aprilie 2017

CUPRINS

1. DESCRIEREA SITUATIEI ACTUALE A SPITALULUI	
1.1 Tipul si profilul spitalului.....	3
1.2 Caracteristici ale populatiei deservite.....	3
1.3 Structura spitalului.....	3
1.4 Situatia dotarii.....	5
1.5 Resurse umane.....	5
1.6 Activitatea spitalului.....	6
1.7 Situatia economico-financiara a spitalului.....	12
2. ANALIZA SWOT A SPITALULUI.....	14
2.1. Mediul Intern.....	14
2.2. Mediul extern.....	15
3. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE.....	16
4. SELECTIONAREA UNEI PROBLEME PRIORITARE IDENTIFICATA SI MOTIVAREA ALEGERII.....	17
5. MASURI PENTRU DIVERSIFICAREA SERVICIILOR MEDICALE ACORDATE PACIENTILOR IN SPITALUL FILISANILOR.....	17
a. Scop.....	17
b. Obiective.....	18
c. Activitati.....	20
I. Definire	
II. Incadrare in timp – Grafic Gantt	
III. Resurse necesare – umane , materiale, financiare	
IV. Responsabilitati	
d. Rezultate	
asteptate.....	28
e. Indicatori – evaluare, monitorizare.....	29
6. CONCLUZIILE PLANULUI DE MANAGEMENT.....	30

1. DESCRIEREA SITUATIEI ACTUALE A SPITALULUI

1.1 Tipul si profilul spitalului

Spitalul Filisanilor este un spital local orasenesc, general¹, cu 154 de paturi, avand in structura organizatorica un numar de 4 sectii, 5 compartimente, Laborator de Analize medicale, Radiologie – Imagistica, Laborator de Anatomie Patologica, precum si Ambulatoriul de Specialitate cu multiple specialitati.

Spitalul Filisanilor detine cladiri pavilionare, amplasate pe un teren de 16 hectare.

1.2 Caracteristici ale populatiei deservite

Spitalul Filisanilor este situat la granita a trei judete: Dolj, Mehedinti si Gorj, deservind, pe langa populatia orasului Filiasi si locuitori din localitatile rurale limitrofe, astfel incat populatia deservita se ridica la aproximativ 40.000 locuitori, procentul pacientilor din alte judete tratati in Spitalul Filisanilor fiind de 17,08%.

Majoritatea pacientilor sunt din mediul rural (62,3%), avand varste peste 65 de ani (21,46%). Populatia provenind in principal din mediul rural, cu resurse financiare limitate, este relativ imbatranita, fiind preponderenti pacientii cu varste peste 65 ani.

1.3 Structura spitalului

Spitalul Filisanilor cuprinde 154 paturi, impartite pe sectii si compartimente, astfel:

- **Sectia Medicina Interna** – 55 paturi din care
 - Medicina Interna – 35 paturi
 - Neurologie – 10 paturi

- Cardiologie – 10 paturi.
- **Sectia Chirurgie** – 30 paturi din care
 - Compartimentul ORL – 5 paturi
 - Sectia Obstetrica-Ginecologie – 25 paturi
- **Sectia Pediatrie** – 30 paturi
- **Compartimentul Neonatologie** – 8 paturi
- **Compartimentul Anestezie Terapie Intensiva de Transfuzie Sangvina (UTS).** – 6 paturi, cu Unitate



Ambulatoriul de specialitate al spitalului Filisaniilor cuprinde urmatoarele specialitati:

- Medicina Interna
- Cardiologie
- Chirurgie
- Neurologie
- Ortopedie
- Obstetrica-Ginecologie
- ORL
- Oftalmologie
- Pediatrie
- Neonatologie

- Balneofizioterapie
- Planificare Familiala
- Psihiatrie

Spitalul mai are in componenta Laboratorul de Analize Medicale, Radiologie si Imagistica Medicala, Anatomie Patologica, compartimente de: Contabilitate, Achizitii, Juridic, RUNOS, Registratura Medicala si Statistica, Biroul de Management al Calitatii Serviciilor Medicale, Dispensar TBC.

1.4 Situatia dotarii

Spitalul Filisanilor este dotat cu aparatura medicala cu diverse grade de uzura, preponderent avand aparatura inechita, care ar necesita inlocuire.

Spitalul este dotat cu doua aparate de radiologie, sase ecografe, dintre care doua ecocardiografe, aparat Holter pentru TA ritm cardiac, achizitionate in ultimul an, un laparoscop, doua aparate ATI modern, achizitionate in ultimul an, un spirometru, trei defibrilatoare, multiple monitoare pentru pacienti si aparatura de laborator diversa, in ultimul an spitalul a fost dotat cu mobilier nou.

1.5 Resurse umane

Spitalul are un numar de 210 posturi aprobate in Statul de functii de catre Administratia Publica Locala, dintre care:

- Posturi ocupate - 186, dintre care:

- Personal sanitar -176
- Personal tehnic, economic, administrativ si muncitori - 34

Dintre cele 176 posturi personal sanitar:

- Medici 39 posturi
- Personal mediu 92 posturi
- Personal auxiliar 40 posturi,
- 3 posturi reprezentand alt personal superior
- 2 posturi registrator medical si statistician.

1.6. Activitatea spitalului

Spitalul Filisanilor acorda servicii medicale de tip preventive, diagnostic si curativ, decontate din Fondul National Unic de Asigurari Sociale de Sanatate, de spitalizare continua, spitalizare de zi, servicii medicale prin ambulatoriul de specialitate, precum si servicii medicale la cerere (cu plata).

Numarul de bolnavi externati din Spitalul Filisanilor in cursul anului 2016 a fost de **5567**, iar repartitia lor pe sectii si compartimente rezulta din Tabelul nr. 1.

Tabelul nr. 1. Numar de bolnavi externati – total si pe sectii / compartimente 2016

Nr. Crt.	SPITAL/ SECTIE/ COMPARTIMENT	Numar de bolnavi externati
1	SPITAL	5567
2	COMPARTIMENT CARDIOLOGIE	412
3	SECTIA CHIRURGIE	613
4	SECTIA MEDICINA INTERNA	1203
5	COMPARTIMENT NEONATOLOGIE	230
6	COMPARTIMENT NEUROLOGIE	515
7	SECTIA OBSTETRICA - GINECOLOGIE	1086
8	COMPARTIMENT O.R.L.	253
9	SECTIA PEDIATRIE	1255

Sursa : www.spitalulfiliasi.ro

Durata medie de spitalizare pe spital si pe fiecare sectie pentru anul 2016 se incadreaza in media nationala, fiind prezentata in Tabelul nr. 2.

Tabelul nr. 2 - Durata medie de spitalizare pe spital si pe fiecare sectie pentru anul 2016

Nr. Crt.	SPITAL/ SECTIE/ COMPARTIMENT	Durata medie de spitalizare
1	SPITAL	6,15
2	COMPARTIMENT CARDIOLOGIE	7,26
3	SECTIA CHIRURGIE	6,09
4	SECTIA MEDICINA INTERNA	7,03

5	COMPARTIMENT NEONATOLOGIE	4,68
6	COMPARTIMENT NEUROLOGIE	6,45
7	SECTIA OBSTETRICA - GINECOLOGIE	5,12
8	COMPARTIMENT O.R.L.	5,92
9	SECTIA PEDIATRIE	5,95

Sursa : www.spitalulfiliasi.ro

Indicele de utilizare a paturilor pe spital si pe fiecare sectie/ compartiment pentru anul 2016 este prezentat in Tabelul nr. 3 si se observa ca este crescut in compartimentele Neurologie, Cardiologie si ORL, fiind peste media nationala si peste media de la nivelul spitalului.

Tabelul nr. 3 - Indicele de utilizare a paturilor pe spital si pe fiecare sectie/ compartiment pentru anul 2016.

Nr. Crt.	SPITAL/ SECTIE/ COMPARTIMENT	Indicele de utilizare a paturilor
1	SPITAL	223,99
2	COMPARTIMENT CARDIOLOGIE	301,40
3	SECTIA CHIRURGIE	150,20
4	SECTIA MEDICINA INTERNA	244,86
5	COMPARTIMENT NEONATOLOGIE	135,13
6	COMPARTIMENT NEUROLOGIE	335,20
7	SECTIA OBSTETRICA - GINECOLOGIE	222,80
8	COMPARTIMENT O.R.L.	299,80
9	SECTIA PEDIATRIE	253,73

Sursa : www.spitalulfiliasi.ro

Rata de utilizare a paturilor (%) pe spital si pe fiecare sectie/compartiment pe anul 2016 este prezentata in Tabelul nr. 4, fiind de asemenea crescuta in cele trei compartimente Neurologie, Cardiologie si ORL, fiind peste media nationala si peste media realizata pe spital.

Tabelul nr. 4 - Rata de utilizare a paturilor (%) pe spital si pe fiecare sectie/ compartiment pe anul 2016.

Nr. Crt.	SPITAL/ SECTIE/ COMPARTIMENT	Rata de utilizare a paturilor (%)
1	SPITAL	61,37
2	COMPARTIMENT CARDIOLOGIE	82,58

3	SECTIA CHIRURGIE	41,15
4	SECTIA MEDICINA INTERNA	67,09
5	COMPARTIMENT NEONATOLOGIE	37,02
6	COMPARTIMENT NEUROLOGIE	91,94
7	SECTIA OBSTETRICA - GINECOLOGIE	61,04
8	COMPARTIMENT O.R.L.	82,14
9	SECTIA PEDIATRIE	69,52

Sursa : www.spitalulfiliasi.ro

Indicele de complexitate a cazurilor realizat pe spital si pe fiecare sectie / compartiment pe anul 2016 este reprezentat in Tabelul nr. 5, fiind putin mai scazut fata de valoarea propusa pentru anul 2016.

Tabelul nr. 5 - Indicele de complexitate a cazurilor pe spital si pe fiecare sectie/compartiment pe anul 2016.

Nr. Crt.	SPITAL / SECTIE / COMPARTIMENT	Indicele de complexitate a cazurilor realizat	Indicele de complexitate a cazurilor propus
1	SPITAL	0,9853	1,0000
2	COMPARTIMENT CARDIOLOGIE	1,1603	1,1800
3	SECTIA CHIRURGIE	0,9784	1,0600
4	SECTIA MEDICINA INTERNA	1,0715	1,0100
5	COMPARTIMENT NEONATOLOGIE	0,7531	0,7200
6	COMPARTIMENT NEUROLOGIE	1,2687	1,2100
7	SECTIA OBSTETRICA - GINECOLOGIE	0,8904	0,8000
8	COMPARTIMENT O.R.L.	0,6836	0,4000
9	SECTIA PEDIATRIE	0,9186	0,8100

Sursa : www.spitalulfiliasi.ro

Procentul bolnavilor cu interventii chirurgicale din totalul bolnavilor externati din sectiile chirurgicale (%) pe anul 2016, este prezentat in Tabelul nr.6, fiind scazut fata de media nationala pentru specialitatile ORL si Obstetrica-Ginecologie.

Tabelul nr.6 - Procentul bolnavilor cu interventii chirurgicale din totalul bolnavilor externati din sectiile chirurgicale (%) pe anul 2016.

Nr. Crt.	SPITAL / SECTIE / COMPARTIMENT	Procent bolnavi cu interventii chirurgicale
----------	--------------------------------------	---

1.	SPITAL	51,38
2.	SECTIA CHIRURGIE GENERALA	60,36
3.	SECTIA OBSTETRICA - GINECOLOGIE	48,43
4.	COMPARTIMENT O.R.L.	45,85

Sursa : www.spitalulfiliasi.ro

Proportia bolnavilor internati cu programare din totalul bolnavilor internati pe spital si pe fiecare sectie este prezentata in Tabelul nr. 7, fiind foarte scazuta in Sectia Chirurgie in comparatie cu media pe spital.

Tabelul 7 - Proportia bolnavilor internati cu programare din totalul bolnavilor internati pe spital si pe fiecare sectie pe anul 2016.

Nr. Crt.	SPITAL/ SECTIE/ COMPARTIMENT	Proportia bolnavilor internati cu programare din totalul bolnavilor internati
1	SPITAL	37,37
2	COMPARTIMENT CARDIOLOGIE	42,36
3	SECTIA CHIRURGIE	2,01
4	SECTIA MEDICINA INTERNA	69,32
5	COMPARTIMENT NEONATOLOGIE	0,00
6	COMPARTIMENT NEUROLOGIE	38,04
7	SECTIA OBSTETRICA - GINECOLOGIE	33,74
8	COMPARTIMENT O.R.L.	26,23
9	SECTIA PEDIATRIE	40,67

Sursa : www.spitalulfiliasi.ro

Proportia urgentelor din totalul bolnavilor internati, pe spital si pe fiecare sectie este reprezentata in Tabelul nr. 8 si se observa ca se inscrie in media nationala.

Tabelul nr. 8 - Proportia urgentelor din totalul bolnavilor internati, pe spital si pe fiecare sectie pentru anul 2016.

Nr. Crt.	SPITAL/ SECTIE/ COMPARTIMENT	Proportia urgentelor din totalul bolnavilor internati
1	SPITAL	47,98
2	COMPARTIMENT CARDIOLOGIE	56,31
3	SECTIA CHIRURGIE	34,91
4	SECTIA MEDICINA INTERNA	22,44
5	COMPARTIMENT NEONATOLOGIE	100

6	COMPARTIMENT NEUROLOGIE	53,01
7	SECTIA OBSTETRICA - GINECOLOGIE	46,32
8	COMPARTIMENT O.R.L.	44,27
9	SECTIA PEDIATRIE	66,69

Sursa : www.spitalulfiliasi.ro

Proportia bolnavilor internati cu bilet de trimitere din totalul bolnavilor internati pe spital si pe fiecare sectie este prezentata in Tabelul nr. 9, observand ca este scazuta in Sectia Pediatrie si compartimentul Cardiologie fata de media pe spital.

Tabelul nr. 9 - Proportia bolnavilor internati cu bilet de trimitere din totalul bolnavilor internati pe spital si pe fiecare sectie pe anul 2016.

Nr. Crt.	SPITAL/ SECTIE/ COMPARTIMENT	Proportia urgentelor din totalul bolnavilor internati
1	SPITAL	52,09
2	COMPARTIMENT CARDIOLOGIE	43,69
3	SECTIA CHIRURGIE	65,09
4	SECTIA MEDICINA INTERNA	77,56
5	COMPARTIMENT NEONATOLOGIE	0,00
6	COMPARTIMENT NEUROLOGIE	46,99
7	SECTIA OBSTETRICA - GINECOLOGIE	53,68
8	COMPARTIMENT O.R.L.	55,73
9	SECTIA PEDIATRIE	33,31

Sursa : www.spitalulfiliasi.ro

Numarul consultatilor acordate in ambulatoriul de specialitate este de **15.623.**

Proportia serviciilor medicale spitalicesti acordate prin spitalizare de zi, din totalul serviciilor medicale spitalicesti, acordate pe spital si pe fiecare sectie este reprezentata in Tabelul nr. 10. Se observa ca in anumite sectii / compartimente nu se efectueaza spitalizare de zi, iar in altele proportia acesteia este scazuta fata de media pe spital.

Tabelul nr. 10 - Proportia serviciilor medicale spitalicesti acordate prin spitalizare de zi, din totalul serviciilor medicale spitalicesti

Nr. Crt.	SPITAL/ SECTIE/ COMPARTIMENT	Proportia serviciilor medicale spitalicesti acordate prin spitalizare de zi
----------	------------------------------------	---

1	SPITAL	75,48
2	COMPARTIMENT CARDIOLOGIE	4,61
3	SECTIA CHIRURGIE	0,00
4	SECTIA MEDICINA INTERNA	8,48
5	COMPARTIMENT NEONATOLOGIE	0,00
6	COMPARTIMENT NEUROLOGIE	0,00
7	SECTIA OBSTETRICA - GINECOLOGIE	12,71
8	COMPARTIMENT O.R.L.	0,00
9	SECTIA PEDIATRIE	18,73

Sursa : www.spitalulfiliasi.ro

Morbiditatea cu cea mai mare frecventa, spitalizata la nivelul Spitalului Filisani, in anul 2016, este urmatoarea:

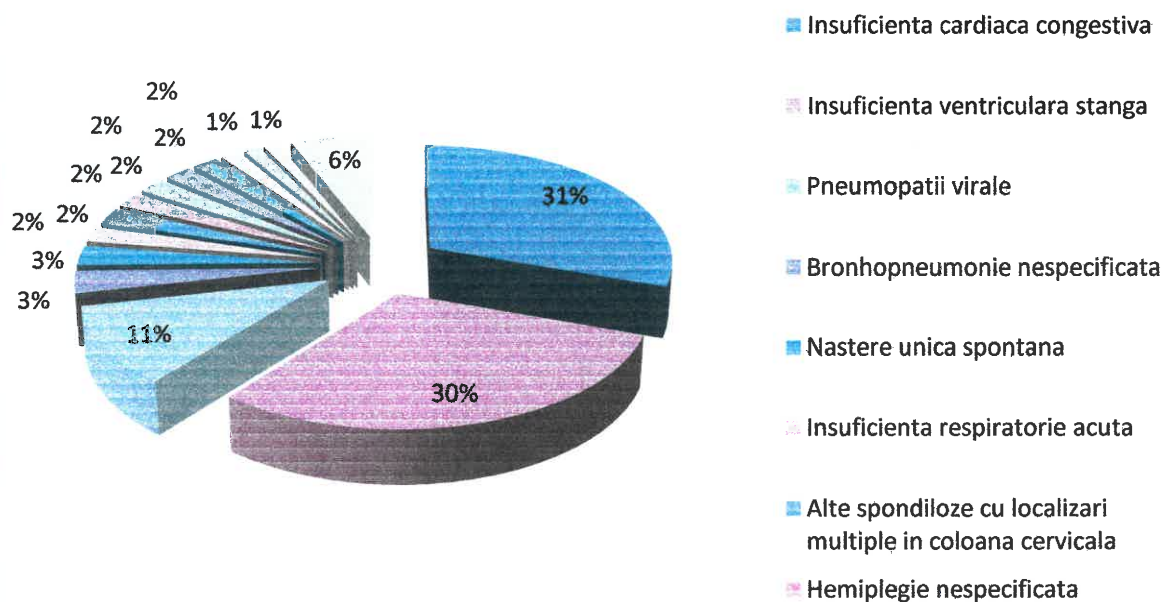
Tabelul nr. 11 - Morbiditatea spitalizata la nivelul Spitalului Filisanilor, in anul 2016

Nr. crt.	Tipul Patologiei	Procent
1	Insuficienta cardiaca congestiva	30.38%
2	Insuficienta ventriculara stanga	30.38%
3	Pneumopatii virale	10.80%
4	Bronhopneumonie nespecificata	3.09%
5	Nastere unica spontana	2.71%
6	Insuficienta respiratorie acuta	2.26%
7	Alte spondiloze cu localizari multiple in coloana cervicala	2.21%
8	Hemiplegie nespecificata	2.12%
9	Atac ischemic cerebral tranzitoriu nespecificat	2.12%
10	Iminenta de avort	2.05%
11	Bronsiolita acuta	1.94%
12	Colecistita acuta	1.53%
13	Insuficienta hepatica cronica	1.24%
14	Apendicita acuta	1.17%
15	Altele	6%

Sursa : www.spitalulfiliasi.ro

In cadrul Spitalului Filisanilor, patologia predominanta este de tip cardiovascular (Graficul nr. 1).

Graficul nr. 1: Patologia Spitalului Filisanilor, in anul 2016



1.7 Situatia economico-financiara a spitalului

Veniturile operationale ale spitalului sunt:

- *Venituri din activitati economice* (Casa Judeteana de Asigurari de Sanatate, Directia Judeteana de Sanatate Publica, venituri proprii):
10.417.629,00 RON.

- *Finantari, subventii, transferuri* (autoritatea publica locala, sponsorizari):
1.616.332,00 RON.

- *Alte venituri operationale* (achizitii din fondul de handicap):
37.812,00 RON.

- *Totalul veniturilor operationale:*
12.071.773,00 RON.

Cheltuielile operationale ale spitalului sunt:

- Salarii si cheltuieli sociale aferente angajatilor:

8.421.479,00 RON.

- Subventii si transferuri (burse rezidenti):

3.541,00 RON.

- Stocuri consumabile, lucrari si servicii executate cu terti (bunuri si servicii):

2.923.540,00 RON.

- Cheltuieli de capital, amortizari si provizioane:

197.314,00 RON.

- Alte cheltuieli operationale (bunuri fond handicap):

59.671,00 RON.

- Totalul cheltuielilor operationale:

11.605.547,00 RON.

Rezultatul din activitatea operationala excedent:

466.226,00 RON.

Spitalul nu inregistreaza arierate.

Costul mediu pe zi de spitalizare:

- Spital	– 300,00 RON
- Cardiologie	– 160,00 RON
- Chirurgie	– 377,00 RON
- Medicina interna	– 185,00 RON
- Neonatologie	– 321,00 RON
- Neurologie	– 165,00 RON
- Obstetrica-ginecologie	– 320,00 RON

- O.R.L. – 166,00 RON

- Pediatrie – 198,00 RON

ICM - indicele de complexitate a cazurilor:

- Spital - 0.9853

- Cardiologie - 1.1603

- Chirurgie - 0.9784

- Medicina interna - 1.0715

- Neonatologie - 0.7531

- Neurologie - 1.2687

- Obstetrica-ginecologie - 0.8904

- O.R.L. - 0.6836

- Pediatrie - 0.9186

Tariful pe caz ponderat/spital este de **1.450,00 RON**.

2. Analiza SWOT a spitalului

2.1. Mediul intern

2.1.1. Puncte forte

1. Personal medical cu un inalt nivel de pregatire profesionala.
2. Existenta unei culturi organizationale.
3. Autorizatie sanitara de functionare si acreditare obtinute.
4. Dezvoltarea serviciilor medicale in regim de spitalizare de zi.

5. Lipsa arieratelor.
6. Pacientii spitalului provin din cele trei judete limitrofe orasului Filiasi.
7. Conditii hoteliere bune pentru pacienti.
8. Adresabilitate crescuta a pacientilor in sectiile cu profil medical.

2.1.2 Puncte slabe

1. Numarul specialitatilor medicale existente in prezent in spital este inca insuficient pentru a acoperi necesarul de servicii medicale ale pacientilor care se adreseaza spitalului.
2. Deficit relativ de medici si personal sanitar mediu.
3. Personal insuficient motivat pentru a- si mobiliza toate resursele intelectuale in interiorul spitalului.
4. Slaba capacitate de monitorizare a modului de indeplinire a sarcinilor.
5. O parte din aparatura medicala este uzata moral si trebuie inlocuita.
6. Neaplicarea in activitatea medicala curenta a ghidurilor de practica medicale si protocoalelor clinice.
7. In unele sectii nu exista circuite functionale interne pentru bolnavi, vizitatori, alimente, deseuri medicale, etc.

2.2 Mediul extern

2.2.1 Oportunitati

1. Atragerea factorilor decizionali de la nivelul Consiliului Local in procesul de modernizare al spitalului - investitii in infrastructura si aparatura medicala.

2. Sprijinul Ministerului Sanatatii pentru dotarea spitalului cu aparatura medicala.
3. Pozitionarea spitalului la granita a trei judete, deservind in acest fel o parte a populatiei din aceste trei judete.
4. Gasirea unor noi surse de finantare: donatii, sponsorizari,etc.

2.2.2. Amenintari

1. Cresterea nivelului de informare a pacientilor concomitent cu progresul si diversificarea tehnologiilor diagnostice si terapeutice, conduc la o crestere a asteptarilor acestora si implicit la o crestere a exigentei pacientilor in ceea ce priveste calitatea serviciilor medicale care le sunt acordate.
2. Situarea la o distanta relativ mica (40 Km) de un spital clinic judetean de urgenta.
3. Concurenta din partea sectorului privat de sanatate, care prin conditiile hoteliere de lux poate atrage pacientii.
4. Instabilitatea legislativa in domeniul sanitar.
5. Inertia personalului la schimbare.
6. Posibilitatea migratiei personalului medical catre piata de munca europeana.

3. Identificarea problemelor critice ale spitalului

1. Servicii medicale nediversificate pe mai multe specialitati, fapt care face ca adresabilitatea pacientilor sa nu fie la un nivel inalt, ceea ce genereaza venituri mai reduse in bugetul spitalului.
2. Existenta unui centru universitar medical la o distanta relativ mica, de 40 Km.
3. Faptul ca spitalul nu face parte din unitatile sanitare clinice, fapt care ar motiva angajatii cu venituri salariale mai consistente.
4. Cladiri vechi, care necesita in permanenta lucrari de reparatii si modernizare.

5. Aparatura medicala relativ inechita care necesita inlocuire.
6. Costuri mari cu utilitatile.
7. Ghidul de practica medicala si protocoale terapeutice neimplementate in totalitate.

4. Selectionarea unei probleme prioritare identificata si motivarea alegerii

Problema prioritara Spitalului Filisanilor este lipsa diversificarii serviciilor medicale pe mai multe specialitati, acestea fiind solicitate din ce in ce mai frecvent de pacientii care se adreseaza spitalului, iar faptul ca aceste specialitati nu exista in structura organizatorica a spitalului face ca adresabilitatea catre spital sa scada, pacientii preferand furnizori de servicii medicale cu specialitati diversificate. Odata cu scaderea adresabilitatii catre spital, acesta sufera pierderi materiale, diminuandu- si veniturile.

5. Masuri pentru diversificarea serviciilor medicale acordate pacientilor in Spitalul Filisanilor

a.Scopul proiectului de management este creșterea calității serviciilor furnizate de Spitalului Filisanilor prin diversificarea serviciilor acordate pacienților spitalului nostru.

Introducerea in structura organizatorica a Spitalului Filisanilor a unor noi specialitati medicale si chirurgicale, ar duce la cresterea adresabilitatii pacientilor catre acest spital si implicit la o finantare mai buna din contractul cu Casa Judeteana de Asigurari de Sanatate, crescand astfel veniturile spitalului.

Se va satisface astfel necesarul de servicii medicale ale comunitatii locale, populatia care se adreseaza de obicei Spitalului Filisanilor nemaifiind nevoita sa caute alt furnizor de servicii medicale, aflat de obicei la o distanta de 40 Km.

b. Obiective propuse.

1. Infiintarea a cinci noi compartimente medicale, cu activitate integrata spital-ambulatoriu, in spatii aferente sectiilor Medicina Interna, Chirurgie, Obstetrica-Ginecologie, astfel:

- *Compartiment Fizioterapie* cu 5 paturi, care vor proveni din cele 35 paturi ale Sectiei Medicina Interna.
- *Compartiment Dermatologie* cu 5 paturi, care vor proveni din cele 35 paturi ale Sectiei Medicina Interna.
- *Compartiment Ortopedie* cu 5 paturi din cele 25 paturi ale Sectiei Chirurgie.
- *Compartiment Urologie* cu 5 paturi, din cele 25 ale Sectiei Chirurgie.
- *Compartiment Oftalmologie*, cu 5 paturi, care vor proveni din cele 25 paturi ale Sectiei Obstetrica-Ginecologie.

Necesitatea infiintarii celor cinci noi compartimente este justificata de valorile indicatorilor de management ai spitalului public, in special de acei indicatori care ne prezinta utilizarea serviciilor medicale in ultimii trei ani, si care se inscriu sub media valorilor nationale, conform legislatiei medicale in vigoare⁶, aceasta situatie fiind prezenta in trei sectii ale spitalului: chirurgie, obstetrica-ginecologie si medicina interna.

In cadrul acestor sectii se vor infiinta cele cinci noi compartimente care, prin serviciile medicale acordate, sa poata aduce principalii indicatori de utilizare ai serviciilor medicale cel putin la valoarea mediei nationale.

Principalii indicatorii de utilizare ai serviciilor medicale in cele trei sectii (chirurgie, obstetrica-ginecologie si medicina interna) in ultimii trei ani, precum si valorile nationale stabilite conform legislatiei medicale in vigoare pot fi consultati in tabelul de mai jos.

Tabelul nr. 12: Principalii indicatorii de utilizare ai serviciilor medicale in cele trei sectii in ultimii trei ani

Anul	Sectie	Nr. bolnavi externati sectie/ an	Nr bolnavi externati/ sectie/ luna	Nr. bolnavi externati/ sectie/ saptamana	Nr. paturi sectie	Indice de utilizare paturi/ sectie	Indice utilizare paturi valoare nationala	Rata utilizare paturi % / sectie	Rata utilizare paturi % valoare nationala
2014	Chirurgie	727	60.58	15.04	25	174.12	289	47.70	79.20
2014	Obsterica-Ginecologie	1192	99.33	24.83	30	172.50	289	47.26	79.20
2014	Medicina Interna	1745	145.41	36.35	45	259.71	289	71.15	79.20
2015	Chirurgie	683	56.90	14.20	25	166	289	45.59	79.20
2015	Obsterica-Ginecologie	1063	88.58	22.14	30	173	289	47.65	79.20
2015	Medicina interna	1358	113.16	28.29	35	270	289	74	79.20
2016	Chirurgie	613	51.08	12.70	25	150.2	289	41.15	79.20
2016	Obsterica-Ginecologie	1086	90.50	22.60	30	222.8	289	60.04	79.20
2016	Medicina Interna	1203	100.25	25.06	35	244.86	289	67.01	79.20

Surse: *Organigrama Spitalului Filisaniilor. Raportari statistice ale Spitalului Filisaniilor (O.M.S. 1567 / 2007)*

II. Dotarea compartimentelor nou infiintate cu echipamente si aparatura medicala, corespunzatoare activitatii fiecarui compartiment.

III. Angajarea de personal medical, personal sanitar, mediu si auxiliar pentru completarea schemei de personal, in conformitate cu legislatia medicala in vigoare.

IV. Contractarea cu Casa de Asigurari de Sanatate judeteana a serviciilor medicale, clinice-ambulatorii si spitalicesti (spitalizare continua si de zi), pentru compartimentele nou infiintate.

c. Activitati necesare

I. Definire

Activitati necesare pentru Obiectivul I - Infiintarea a cinci noi compartimente medicale:

1. Identificarea spatiilor unde vor functiona aceste compartimente in cadrul sectiilor medicina interna, chirurgie si obstetrica-ginecologie.
2. Referat de necesitate si nota de fundamentare, intocmite de catre sefii de sectii ale sectiilor unde vor fi infiintate noile compartimente.
3. Se vor discuta aceste referate si note de fundamentare in sedinta Comitetului Director si vor fi supuse aprobarii acestuia.
4. Hotararea Comitetului Director va fi inaintata de catre Manager spre avizare, de catre Consiliul de Administratie al spitalului.
5. Managerul, in baza avizului Consiliului de Administratie, va inainta propunerea de modificare a structurii organizatorice a Spitalului Filisanilor, catre Autoritatea Administratiei Publice Locale, respectiv Primaria Orasului Filiasi, in subordinea careia se afla Spitalul Filisanilor.
6. Hotararea Primariei orasului Filiasi, ulterior, va trebui avizata de catre Ministerul Sanatatii.

Activitati necesare pentru Obiectivul II - Dotarea compartimentelor nou infiintate cu echipamente si aparatura medicala :

1. Intocmirea de referate de necesitate, de catre sefii de sectii unde se vor infiinta aceste noi compartimente, in aceste referate si note de fundamentare vor fi precizate tipul, numarul si costurile necesare achizitionarii echipamentelor si aparaturii medicale, necesare functionarii acestor compartimente.

Pentru *compartimentul Balneo-fizioterapie*, care in prezent desfasoara activitate numai in ambulatoriul de specialitate si are ca si dotare completa doar sala de kinetoterapie, propunem achizitionarea:

- unui aparat de electroterapie, in valoare de 15.500,00 RON.
- unui echipament pentru terapie magnetica, in valoare de 12.700,00 RON.
- unei combine pentru fizioterapie, in valoare de 16.000,00 RON.

Pentru *compartimentul Ortopedie* propunem achizitionarea:

- unui aparat Roentgen mobil, cu brat tip C, in valoare de 250.000,00 RON.
- trei motoare: Reamer, Drill si Oscilant in valoare de 45.000,00 RON.
- atela Brown, in valoare de cca. 5.000,00 RON.

Pentru *compartimentele Dermatologie si Oftalmologie* exista dotarea necesara in ambulatoriul de specialitate, unde se desfasoara in prezent activitatea.

2. Aprobarea acestor referate de catre Manager si trimiterea acestora catre compartimentul Achizitii.
3. Achizitionarea prin licitatie electronica a echipamentelor si aparaturii medicale, conform legislatiei in vigoare².
4. Instalarea si punerea in functiune (unde este cazul) a echipamentelor si aparaturii medicale in spatiile aferente fiecarui compartiment.
5. Instruirea personalului medical pentru utilizarea acestor echipamente.

Activitati necesare pentru Obiectivul III - Angajarea de personal medical, personal sanitar, mediu si auxiliar pentru completarea schemei de personal:

1. Hotarare a Comitetului Director, la propunerea Managerului si a compartimentului RUNOS, pentru angajarea de personal medical, personal sanitar mediu si auxiliar, in vederea

completarii schemei de personal, conform legislatiei medicale in vigoare³.

Pentru compartimentul Ortopedie sunt necesare trei posturi de personal mediu sanitar, un post de personal auxiliar sanitar, postul de medic este ocupat prin concurs de medicul care isi desfasoara activitatea in ambulatoriul spitalului.

Pentru compartimentul Urologie, sunt necesare, conform legislatiei in vigoare un post de medic specialist, trei posturi de personal mediu sanitar si un post personal auxiliar sanitar.

Pentru compartimentul Dermatologie, in prezent exista medic specialist in ambulatoriul de specialitate si vor fi necesare trei posturi personal mediu sanitar, un post personal auxiliar sanitar.

Pentru compartimentul Oftalmologie, vor fi necesare: un post de medic specialist, trei posturi de personal mediu sanitar, un post de personal auxiliar sanitar.

2. Se vor face propuneri catre Consiliul de Administratie si ulterior Autoritatii Publice Locale, pentru aprobarea scoaterii posturilor la concurs, in conformitate cu legislatia medicala in vigoare⁴.
3. Se vor lua aprobarii ale structurii judetene a Colegiului medicilor si Directiei Judetene de Sanatate Publica, pentru organizarea concursului.
4. Se vor publica posturile scoase la concurs pe site- ul spitalului, acolo unde este cazul (pentru posturile de medici), intr- o publicatie medicala de larga raspandire.
5. Se vor organiza concursurile pentru ocuparea posturilor publicate, conform legislatiei medicale in vigoare⁴.
6. Persoanele care au fost declarate castigatoare ale concursurilor pentru ocuparea posturilor, li se vor intocmi actele necesare pentru a deveni angajati ai Spitalului Filisanilor.

Activitati necesare pentru Obiectivul IV - Contractarea cu Casa de Asigurari de Sanatate judeteana a serviciilor medicale, clinice-ambulatorii si spitalicesti (spitalizare continua si de zi):

1. Medicul care va fi si seful compartimentului respectiv, va propune Directorului medical necesarul de servicii medicale pentru compartimentul respectiv.
2. Directorul medical va inainta aceste propuneri Comitetului Director pentru aprobare.
3. Managerul va solicita Casei Judetene de Asigurari de Sanatate includerea acestor noi servicii medicale in contractual cu aceasta, prin semnarea unor acte aditionale la acest contract⁵.

II. INCADRARE IN TIMP - GRAFICUL GANTT

Obiectiv	Activitate	Sapt 1	Sapt2	Sapt 3	Sapt 4	Sapt 5	Sapt 6	Sapt7	Sapt 8	Sapt 9	Sapt 10	Sapt11	Sapt12
OB. I	Activitatea 1												
OB. I	Activitatea 2												
OB. I	Activitatea 3												
OB. I	Activitatea 4												
OB. I	Activitatea 5												
OB. I	Activitatea 6												
OB. II	Activitatea 1												
OB. II	Activitatea 2												
OB. II	Activitatea 3												
OB. II	Activitatea 4												
OB. II	Activitatea 5												

III. Resurse necesare – umane, material, financiare

Pentru Obiectivul I:

Pentru Activitatea 1 sunt necesare resurse umane: sefii de sectie, comitetul director si resurse material: spatiile cladirilor necesare functionarii compartimentelor.

Pentru activitatile 2, 3, 4, 5 si 6 sunt necesare resurse umane, respectiv: sefii de sectie, comitetul director, personal primarie Filiasi si personal Ministerul Sanatatii.

Pentru obiectivul II:

Pentru Activitatea 1: sunt necesare resurse umane, respectiv sefii de sectie.

Pentru Activitatea 2: resurse umane, managerul spitalului.

Pentru Activitatea 3: resurse umane, personal compartiment achizitii, resurse financiare, necesare pentru achizitionarea de aparatura si echipamente medicale pentru dotarea compartimentelor balneo-fizioterapie si ortopedie, precum si pentru achitarea drepturilor salariale personalului compartimentelor nou infiintate, dupa cum urmeaza:

- subventii de la Consiliul Local pentru bugetul spitalului.
- venituri ale spitalului provenite din contractul cu Casa Judeteana de Asigurari de Sanatate.
- venituri proprii rezultate din activitati medicale cu plata, prestate de spital.

Resurse materiale, aparatura si echipamente medicale, necesare pentru dotarea compartimentelor balneo-fiziterapie si ortopedie.

Pentru Activitatea 4: resurse umane, personalul sectiilor in care exista spatiile necesare infiintarii acestor compartimente, resurse materiale, aparatura si echipamentele medicale care vor fi instalate.

Pentru Activitatea 5: resurse umane, personalul compartimentului care va fi instruit in momentul instalarii, respectiv punerii in functiune si personalul

executantului care instaleaza si pune in functiune aparatura medicala. Resurse financiare, pentru asigurarea instalarii si punerii in functiune, care vor proveni din contractul spitalului cu Casa Judeteana de Asigurari de Sanatate si din veniturile proprii ale spitalului.

Pentru obiectivul III:

Pentru Activitatea 1: sunt necesare resurse umane, respectiv personalul compartimentului RUNOS si Comitetul Director al spitalului si resurse financiare necesare remunerarii personalului nou angajat, provenite din veniturile spitalului realizate in baza contractului cu Casa Judeteana de Asigurari de Sanatate.

Pentru Activitatea 2: resurse umane, respectiv membrii ai Consiliului de Administratie si membrii ai Consiliului Local.

Pentru Activitatea 3: resurse umane, personal structura judeteana Colegiul Medicilor si Directia Judeteana de Sanatate Publica.

Pentru Activitatea 4: resurse umane, personal RUNOS si secretariat spital, resurse financiare, taxe publicare anunturi de organizare a concursurilor, provenite din veniturile proprii ale spitalului.

Pentru Activitatea 5: resurse umane, reprezentand personalul spitalului din compartimentul RUNOS, Manager, Director Medical, resurse financiare provenind din veniturile proprii ale spitalului si resurse materiale, spatii si echipamente din dotarea spitalului necesare organizarii concursului.

Pentru obiectivul IV:

Pentru Activitatea 1 sunt necesare resurse umane, respectiv medicii sefi ai compartimentelor nou infiintate si directorul medical

Pentru Activitatea 2 sunt necesare resurse umane – comitetul director al spitalului

Pentru Activitatea 3 sunt necesare resurse umane – managerul spitalului si angajati ai CJAS Dolj.

IV. Responsabilitati

Responsabili pentru realizarea activitatilor necesare indeplinirii:

- *Obiectivului I: sefii de sectii, director medical si managerul spitalului*
- *Obiectivului II: director financiar-contabil, manager spital si factori decizionali autoritatea publica locala*
- *Obiectivului III: personal RUNOS, manager spital*
- *Obiectivului IV: medici sefi compartimente nou infiintate, director medical, manager spital*

d. Rezultate asteptate.

1. Modificarea organigramei spitalului, prin includerea acestor cinci noi compartimente.
2. Modificarea statului de functii si completarea lui cu personalul nou angajat in cele cinci compartimente.
3. Servicii medicale noi acordate pacientilor in specialitatile Balneo-fizioterapie, Urologie, Ortopedie, Dermatologie, atat in spitalizare continua/de zi, cat si ambulatoriu integrat.
4. Cresterea gradului de satisfactie al pacientilor, datorita diversificarii serviciilor medicale acordate de spital.
5. Cresterea adresabilitatii pacientilor catre Spitalul Filisanilor.
6. Cresterea finantarii spitalului, prin semnarea de acte aditionale la contractual existent cu Casa Judeteana de Asigurari de Sanatate, prin care sa fie decontate serviciile medicale acordate in noile specialitati, precum si cresterea veniturilor proprii ale spitalului rezultate din serviciile medicale cu plata acordate in cadrul noilor specialitati.
7. Cresterea calitatii actului medical, prin acordarea de consultatii multidisciplinare pacientilor care se adreseaza Spitalului Filisanilor, atat in ambulatoriul de specialitate, cat si in spitalizare continua/de zi.

e. Indicatori – evaluare, monitorizare

Vom urmări modificarea următorilor indicatori ai managementului spitalului public:

1. Se așteaptă o creștere a numărului de bolnavi externati pe un medic, cu cca. 5%, precum și a numărului mediu de consultații/un medic în ambulator cu cca. 10%.
2. Va crește de asemenea proporția medicilor din totalul personalului spitalului cu cca. 5%, de la 15.9% la 19%.
3. Va crește și numărul de bolnavi externati în total / spital cu aproximativ 15%.
4. Creșterea indicelui de utilizare a paturilor pe spital, cu cca. 5%, prin transferarea paturilor din secțiile cu indice de utilizare a paturilor scăzut, la compartimentele nou înființate.
5. Ne dorim o creștere a ICM cu aproximativ 10%.
6. O creștere a procentului pacienților cu intervenții chirurgicale din totalul pacienților externati din secțiile chirurgicale cu cca. 10%.
7. O creștere a numărului consultațiilor din ambulatoriu de specialitate cu aproximativ 15%.
8. O creștere a proporției spitalizării de zi din totalul spitalizărilor, cu cca. 10%.
9. O scădere a numărului de reclamații/plângeri ale pacienților, cu aproximativ 5%.

6. CONCLUZIILE PLANULUI DE MANAGEMENT

In urma implementarii proiectului spitalul va putea raspunde mai bine nevoilor comunitatii deservite, urmarindu-se in principal diversificarea tipurilor de servicii oferite de catre Spitalul Filisanilor.

Investitia realizata va conduce la o mai buna finantare a unitatii sanitare de catre CJAS, prin cresterea numarului de cazuri decontate.

Prin aceasta investitie va creste calitatea serviciilor medicale si hoteliere oferite bolnavilor in paralel cu imbunatatirea conditiilor de munca ale personalului medical care deservește unitatea sanitara.

BIBLIOGRAFIE

1. *Legea nr. 95/2006 privind reforma in domeniul sanatatii.*
2. *Legea nr. 98/2016 privind achizitiile publice.*
3. *O.M.S. nr. 1224/16.09.2010., privind aprobarea normativelor de personal pentru asistenta medicala spitaliceasca.*
4. *O.M.S. nr. 869/09.07.2015, privind organizarea si desfasurarea concursurilor de ocupare a posturilor de medic, medic dentist, farmacist, biolog, biochimist si chimist din unitatile sanitare publice.*
5. *H.G. 161/2016, pentru aprobarea pachetelor de servicii medicale si a Contractului Cadru care reglementeaza conditiile acordarii asistentei medicale, a medicamentelor si a dispozitivelor medicale in cadrul sistemului de asigurari sociale de sanatate pentru anii 2016/2017.*
6. *O.M.S. 1567/2007, privind aprobarea valorilor nationale ale indicatorilor de management ai spitalului public.*
7. *Indicatori ai morbidității spitalizate la nivel național si pe spitale,*
www.drq.ro
8. *Vlădescu C. coordonator si autorii. Sănătate publică și management sanitar. Ed. Cartea Universitară, București 2004, Școala Națională de*

Sănătate publică și Management Sanitar, Management spitalicesc, editura Public H Press, 2006, București SNSPMPDSB.

9. *Mihaescu-Pintia C., Instrucțiuni pentru elaborarea planului de management al secției și spitalului, SNSPMPDSB, 2013.*

10. *Institutul Național de Statistică – www.insse.ro*

Abrevieri

UTS - Unitate de Transfuzie Sangvina **RUNOS** - Serviciul Resurse Umane, Normare, Organizare, Salarizare

ATI – Anestezie Terapie Intensiva