



***PROIECT DE MANAGEMENT***

***STRATEGIA MANAGEMENTULUI IN ACTIVITATEA  
DE INVESTITII  
LA  
SPITALUL MUNICIPAL SALONTA  
BIHOR***

***REALIZAT DE  
HATEGAN ADRIAN***

***AUGUST  
2010***

## ***A.Descrierea situatiei actuale a spitalului***

### ***Tipul si profilul spitalului***

Avand in vedere contextul economico-financiar actual, precum si politica sanitara axata pe trecerea spitalelor în subordonarea autoritatilor locale, creand conditiile responsabilizarii celor care iau decizii cat mai aproape de locul furnizarii serviciilor de sanatate, solutiile pentru o functionare viitoare a spitalului care sa asigure servicii medicale de calitate, constau **in mobilizarea si implicarea tuturor resurselor locale, umane si materiale, depasind interese personale, de grup, politice,** etc. Managementul spitalului trebuie sa aibe in centrul preocuparilor sale, permanent, **PACIENTUL**, sa urmareasca realizarea unor servicii de sanatate moderne si eficiente, compatibile cu cele din Uniunea Europeana, puse in slujba cetateanului.

Spitalul Municipal Salonta, cu sediul in Salonta, jud.Bihor, este unitatea sanitara cu paturi, cu personalitate juridica, de utilitate publica, infiintata in 1972, care deserveste o populatie de 50.000 de locuitori, reprezentand municipiul si localitatile limitrofe.

Prin OMS nr.605/2010, cu modificarile si completarile ulterioare, s-a aprobat noua structura a unitatii:

*Spital general, 122 paturi*

- Sectia medicina interna 42 paturi din care:
  - Compartiment cardiologie 12 paturi
  - Compartiment neurologie 10 paturi
  - Compartiment diabet zaharat, nutritie si boli metabolice 2 paturi
- Compartiment obstetrica ginecologie 12 paturi
- Compartiment neonatologie 5 paturi
- Sectia chirurgie generală 25 paturi din care:
  - Compartiment oftalmologie 5 paturi
- Compartiment ATI 5 paturi
- Compartiment pediatrie 15 paturi
- Compartiment dermatologie 10 paturi
- Compartiment recuperare, medicina fizica si balneologie 8 paturi
- Camera de garda
- Spitalizare de zi 10 paturi
- Farmacie
- Laborator analize medicale
- Laborator radiologie si imagistica medicala
- Compartiment recuperare, medicina fizica si balneologie(baza de tratament)

- Cabinet planificare familiala
- Cabinet diabet zaharat, nutritie si boli metabolice
- Dispensar TBC

*Ambulatoriul integrat cu cabinete in specialitatile:*

- |                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| 1. medicina interna         | 7. pediatrie                 |
| 2. chirurgie generala       | 8. neurologie                |
| 3. ortopedie si traumologie | 9. psihiatrie                |
| 4. ORL                      | 10. dermatologie-venerologie |
| 5. obstetrica ginecologie   | 11. cardiologie              |
| 6. oftalmologie             |                              |

Ultimul stat de functii aprobat, cuprinde 197,5 posturi, din care 176,5 posturi ocupate, 21 vacante. Personalul incadrat in unitate este structurat astfel:

*Personal medico-sanitar:*

- 23,5 medici
- 62 asistente medicale
- 2 kinetoterapeuti
- 1 farmacist
- 4 registratoare medicale

*Personal auxiliar sanitar:*

- 18 ingrijitoare
- 21 infirmiere

*Personal administrativ/intretinere:*

- 16 personal TESA /27 muncitori

Actuala echipa manageriala a preluat conducerea spitalului la sfarsitul anului 2004, intr-o perioada foarte dificila pentru unitate (datorii de 214.000 lei, diminuarea contractului cu CAS Bihor cu 190.000 lei pentru nerealizarea indicatorilor contractati, personal medical cu studii superioare insuficient). Pentru redresare fiind imperios necesare masuri urgente care au constat in: redimensionarea structurii sectiilor in functie de indicatorii de performanta realizati in anul precedent, realocarea spatiilor in functie de dimensiunea sectiilor si serviciile medicale prestate, diminuarea sporurilor pentru conditii deosebite si pentru orele lucrate sambata si duminica si in sarbatorile legale in limita permisa de lege, instalarea de utilaje noi, performante, care sa diminueze cheltuielile legate de incalzire, precum si de aparatura medicala performanta care sa confere posibilitatea acordarii de servicii medicale suplimentare si complexe, incadrarea de medici specialisti pentru acoperirea

posturilor deficitare, modificarea Regulamentului intern si a Regulamentului de organizare si functionare in vederea intaririi disciplinei si ordinii la locul de munca.

Dupa implementarea acestor masuri s-a reusit redresarea unitatii, spitalul incheind anul 2005 cu 130 000 lei obligatii de plata in termen, reprezentand medicamente si materiale sanitare, iar la 31 decembrie 2006, 45.425 lei, obligatii de plata in termen (vezi figura 1), din 2007 pana in prezent, incheind exercitiul financiar fara obligatii de plata restante, reusind sa-si diversifice si imbunatateasca serviciile medicale acordate.

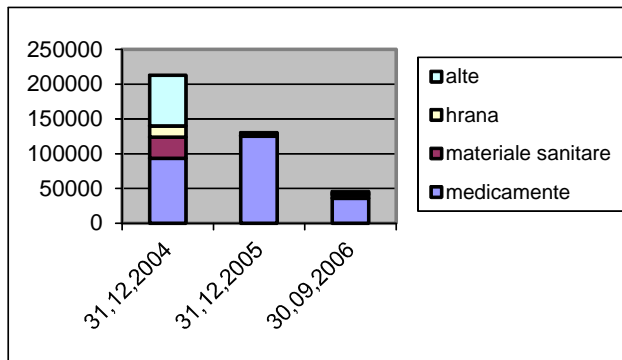


fig.1

In primele 7 luni ale anului 2010 spitalul a realizat un numar de 3.407 pacienti externati, durata medie de spitalizare a fost de 6,43, rata de utilizare a paturilor fiind de 78,38, indicele de complexitate realizat este 0,88. Cele mai frecvente cazuri (DRG) au fost : insuficienta functionala a inimii si soc cardiac fara CC catastrofal 7,15%, ulceratie a pielii pentru tulburari circulatorii 5,25%, insuficienta functionala a inimii si soc cardiac cu CC catastrofal 4,51%, admitere prenatala si pentru alte problem obstetrice 3,29%, hipertensiune cu CC 3,05%, pietre si obstructie urinara 2,61%, diabet cu CC catastrofal sau sever 2,24%.

La data de 31.07.2010 veniturile spitalului, pe surse de finantare se prezinta astfel:

<b>Total venituri</b>	5.891.201	100%
<b>Venituri din contractele</b> cu casele de asigurari de sanatate, din care:	4.651.287	90,09%
Servicii spitalicesti	3.611.091	80,58%
Servicii in ambulatorul de specialitate	166.711	7,91%
<b>Alte venituri</b> din prestari servicii si alte activitati	55.469	4,53%
<b>Buget de stat, din care:</b>		2,87%
Programe nationale de sanatate	9.500	0,99%

Actiuni sanitare	241.945	1,87%
<b>Buget local</b>	150.000	0,08%
<b>Donatii si sponsorizari</b>	111.579	4,01%

Situatia cheltuielilor pe total spital si pe sectii la finele lunii septembrie este urmatoarea:

Denumire sectie	Cheltuieli total	Cheltuieli de personal	Cheltuieli materiale, din care	Hrana	Medicamente	Materiale sanitare	Alte cheltuieli	Cheltuieli de capital
<b>Dermatologie</b>	231,687	176,266	47,231	5,697	7,739	3,879	29,916	8,190
<b>Interne</b>	533,277	397,629	114,138	14,958	25.875	7,227	66,078	21,510
<b>Pediatrie</b>	258,015	194,153	54,403	6,579	7,855	7,245	32,724	9,459
<b>Chirurgie</b>	735,073	533,273	181,514	14,121	65.495	19,809	82,089	20,286
<b>Obstr-ginec</b>	450,610	361,725	76,861	8,361	8317	9,009	51,174	12,024
<b>TOTAL</b>	<b>2.208.662</b>	<b>1,663,046</b>	<b>464,193</b>	<b>49,716</b>	<b>115,281</b>	<b>47,169</b>	<b>261,981</b>	<b>71,469</b>

Procentul cheltuielilor de personal este de 76,81 % din total cheltuieli, iar pe sectii se prezinta astfel: dermatologie 76.07% , medicina interna 74.56% , pediatrie 75.24% , chirurgie generala 72.54% , obstetrica ginecologie 80.27 % . Procentul cheltuielilor de personal pe fiecare sectie este aproape de procentul pe spital, exceptie facand sectia de obstetrica ginecologie, dar este mai mare decat cel prevazut in legislatie, maxim 70% din sumele decontate de CAS.

Procentul cheltuielilor cu medicamentele este de 6,82% din total cheltuieli, iar pe sectii se prezinta astfel: dermatologie 3,33%, medicina interna 4,85% , pediatrie 3,04% , chirurgie generala 8,90% , obstetrica ginecologie 1,84%.

Cheltuielile de capital pe primele 7 luni, inregistreaza o pondere de 2,76%, raportat la prevederi bugetare procentul este de 24,77% majoritatea activelor fixe din unitate provenind din donatii : ecodoppler, ecograf, electrocardiograf, electroencefalograf, defibrillator, aparatura fizioterapie si gimnastica medicala, mobilier spital.

Principalii indicatori de utilizare a serviciilor:

SECTIA	NR EXT	ICM	T C P	VENITURI		CHELTUIELI
<b>INTERNE</b>	528	0.7707	1390	565.632	<b>1.301.595</b>	<b>533.277</b>
<b>NEUROLOGIE</b>	229	0,7707	1390	245.321		
<b>CARDIOLOGIE</b>	338	0,7707	1390	362.090		
<b>DIABET</b>	120	0,7707	1390	128.552	<b>837.111</b>	<b>735.073</b>
<b>CHIRURGIE</b>	944	0,7707	1390	1.011.281		
<b>OFTALMOLOGIE</b>	39	0,7707	1390	41.779		
<b>OBST.-GINEC</b>	388	0.7707	1390	415.653	<b>507.782</b>	<b>450.610</b>
<b>NEO-NATOLOGIE</b>	86	0.7707	1390	92.129		
<b>PEDIATRIE</b>	419	0.7707	1390	448.863		<b>258.015</b>
<b>DERMATOLOGIE</b>	312	0,7707	1390	334.237		<b>231.687</b>
<b>TOTAL</b>	3407	0.7707	1390	<b>3.649.827</b>		<b>2.994.691</b>

In acest an s-a realizat o imbunatatire a adresabilitatii: de la un numar de 4073 externari in intreg anul 2004, la 3407 externari in primele 7 luni ale anului 2010; o crestere a indicelui de complexitate: de la 0,6067 in 2004 la 0,88 in 2010; durata medie de spitalizare scazand de la 7,1 in 2004 la 6,43 in 2010.

***B.ANALIZA SWOT a spitalului puncte forte, puncte slabe, oportunitati si amenintari:***

MEDIU INTERN	
PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>-nu exista datorii de recuperat;</li> <li>-durata medie de spitalizare sub valoarea medie nationala;</li> <li>-structura echilibrata ce acopera necesarul de servicii medicale;</li> <li>-existenta aparaturii medicale necesare efectuarii investigatiilor de complexitate corelata cu nivelul spitalului;</li> <li>-o buna adresabilitate;</li> <li>-sectii, in general, echilibrate din punct de vedere financiar, cu indicatori comparabili si peste valorile medii nationale;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-cladire ce necesita reparatii capitale si modernizari pentru a indeplini criteriile pentru autorizarea sanitara si acreditare;</li> <li>-subcontractele cu sectiile nu au anexa cu indicatori;</li> <li>-ICM sub valoarea medie nationala pe anumite specialitati;</li> <li>-indicatori fizici sub valorile medii nationale pe anumite sectii;</li> <li>-inexistenta unei retele informatice integrate;</li> <li>-nu exista calculatoare pe fiecare sectie;</li> <li>-cheltuieli mici cu medicamentele;</li> <li>-ponderea ridicata a cheltuielilor de</li> </ul>

	personal;
- finantare de la bugetul de stat pentru lucrari de reparatii capitale si aparatura medicala; - interesul si sprijinul constant manifestat de autoritatile locale in vederea reabilitarii infrastructurii, achizitiei de aparatura si imbunatatirii asistentei medicale; - donatii sponsorizari;	-nedecontarea de catre CAS, integral, a serviciilor medicale prestate; -contractul incheiat cu CAS neacoperit pe ultimile cinci luni din an; -instabilitatea economico-financiara la nivel national si mondial; -incadrarea intr-un procent de max 70% cheltuieli de personal din sumele decontate de CAS si MS
OPORTUNITATI	AMENINTARI
MEDIU EXTERN	

***C. Identificarea problemelor critice:***

- cladirea necesita reparatii capitale si modernizari pentru a indeplini criteriile pentru autorizarea sanitara si acreditare;
- necesitatea dotarii cu calculatoare si conectarea acestora la retea pentru realizarea unui flux rapid al informatiilor;
- inexistenta unei retele informatice integrate;
- ponderea ridicata a cheltuielilor de personal.

***D. Problema prioritara:*** Realizarea de reparatii capitale si modernizari, achizitia de aparatura medicala moderna, executia retelei informatice integrate.

***E. Scop :*** indeplinirea criteriilor si standardelor in vederea obtinerii autorizatiei sanitare de functionare definitive si a acreditarii pentru a putea furniza servicii medicale de calitate, facilitând accesul echitabil si nediscriminatoriu la pachetul de servicii de bază, asigurand astfel **starea de sănătate**, atât a populatiei municipiului cât si a celei din zona arondată.

***F. Obiective:***

**1. Reabilitarea imobilelor.**

***activitati:***

Prioritizarea, intocmirea proiectelor tehnice\* si executia lucrărilor de reabilitare a clădirilor tinând seama de etapele cuprinse in planul de conformare si criteriile ce trebuiesc îndeplinite în vederea obtinerii acreditării :

**a) reorganizarea si reabilitarea zonei de internare- externare, garderoba bolnavi, prelucrare sanitara, vestiare personal medical si auxiliar conform planurilor din documentatia de autorizare;**

Resurse necesare:179.000 lei

Termen: 30 septembrie 2010

Responsabil – manager/comitetul director

**b) reorganizarea si reabilitarea spalatorii si a birourilor administrative conform planurilor din documentatia de autorizare;**

Resurse necesare:235.000 lei

Termen: 30 septembrie 2010

Responsabil – manager/comitetul director

**c) lucrari de hidroizolatie a spitalului, ambulatoriului si centralei termice;**

Resurse necesare : 150.000 lei.

Termen : 31 decembrie 2010

Responsabil – manager/comitetul director.

**d) lucrari de reabilitare si modernizare a saloanelor si cabinetelor medicale ( inlocuire usi, pardoseli, corpuri de iluminat)**

Resurse necesare : 524.000 lei.

Termen : 31 decembrie 2010

Responsabil – manager/comitetul director.

**e) proiectare instalatii spital si ambulatoriu integrat**

Resurse necesare : 50.000 lei.

Termen : 31 decembrie 2010

Responsabil – manager/sef serv.APTA

**f) executie lucrari de instalatii (termice, sanitare, electrice, oxigen) spital si ambulatoriu integrat**

Termen : 2011- decembrie 2012

Responsabil – manager/sef serv.administrativ



**g) amenajarea unei rezerve cu grad inalt de confort in cadrul fiecarei/ui sectii/ compartiment, in vederea furnizarii de servicii medicale finantate prin coplata**

Termen : 31 decembrie 2011

Responsabil – manager/comitetul director.

**h) reorganizarea compartimentelor de obstetrica-ginecologie si nou-nascuti in conformitate cu noua structura si planurile din documentatia de autorizare**

Termen : 31 decembrie 2011

Responsabil – manager/comitetul director.

**i) reabilitarea si reorganizarea compartimentului ATI si a UTS**

Termen : 31 decembrie 2011

Responsabil – manager/comitetul director.

**j) reabilitarea sectiei chirurgie si separarea circuitului functional al acesteia, fata de cel al spitalului;**

Termen : 31 decembrie 2011

Responsabil – manager/comitetul director.

**k) reorganizarea si reabilitarea zonelor vitale: camera de garda, farmacie, laborator de analize medicale, laborator de radiologie si imagistica medicală, ATI, bloc operator, bloc de nasteri;**

Termen : 31 decembrie 2012

Responsabil – manager/comitetul director.

**l) amenajarea spatiului destinat spitalizarii de zi la nivelul parterului intre urgenta, laboratoare si farmacie;**

Termen : iunie 2013

Responsabil : manager/sef serv. Administrativ

**m) dotarea spitalizarii de zi cu mobilier si aparatura medicala specifice**

Termen : iunie 2013

Responsabil : manager/sef serv administrativ

**n) executie lucrari de reparatii, zugraveli saloane, holuri sectii/compartimente medicale**

Termen : 31dec 2013

Responsabil : manager/sef serv administrativ

**o) reabilitarea compartimentului de prosectura**

Termen : iunie 2013

Responsabil : manager/sef serv administrativ

**p) amenajare sala de vizita la fiecare etaj, in cadrul sectiilor/compartimentelor**

Termen : 31 decembrie 2013

Responsabil : manager/sef serv administrativ

**q) lucrari de reabilitare a centralei termice**

Termen : 31 decembrie 2013

Responsabil : manager/sef serv administrativ

\* Intocmirea proiectelor tehnice ale lucrarilor de reparatii capitale in baza studiului de fezabilitate, se va face în concordantă cu legislatia sanitară în domeniu;

Responsabil – sef serviciul administrativ/sef birou AT

**2. Achizitia de aparatură medicală performantă**

***activitati:***

a) stabilirea necesarului de aparatură medicala. Intocmirea referatelor de necesitate, centralizarea propunerilor. Propunerile se vor centraliza de catre serviciul administrativ.

Responsabili: director medical/medici sefi de sectii, compartimente/sef birou AT

Termen : 31.12.2011

b) includerea în planul de achizitii

Responsabil: sef birou AT

Termen : 31.12.2011

c) organizarea procedurilor de achizitie, încheierea si derularea contractelor. Contractele se vor incheia respectandu-se legislatia in vigoare si vor cuprinde si grafice de aprovizionare.

Responsabil: sef birou AT/consilier juridic

termen: 31.12.2012

**3. Realizarea unui circuit rapid al informatiilor**

***activitati:***

a) proiectarea si executia retelei informatice integrate

Responsabil: manager/sef birou RUNOS

b) stabilirea necesarului de calculatoare. Se va stabili necesarul de calculatoare in functie de necesitati, astfel incat pe fiecare sectie sa existe cel putin un calculator cu imprimanta. Valoarea achizitiei se va stabili in functie de numarul calculatoarelor si a fondurilor disponibile;

Responsabili: manager/director medical.

c) conectarea la reseaua informatica a spitalului. Se vor efectua lucrari pentru conectarea la retea a fiecarui calculator din unitate;

Responsabil: sef serviciu administrativ

d) adaptarea/achizitionarea softului integrat;

Responsabil: sef birou AT

Termen: 31 decembrie 2013

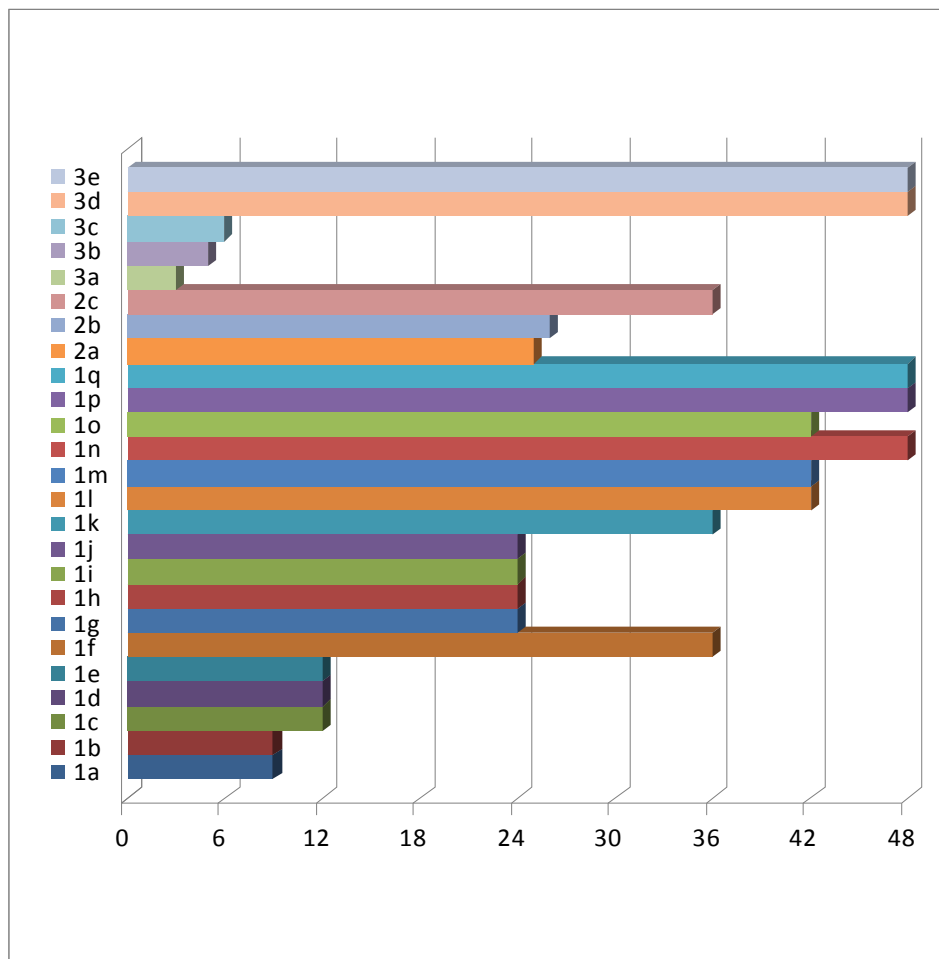
e) prescrierile de medicamente se vor face in functie de sortimentul existent in farmacie si cu incadrarea in plafonul stabilit .

Responsabili: director financiar-contabil/farmacist

Termen: 31 decembrie 2013

**Graficul Gantt** arată desfășurarea în timp a obiectivelor propuse.

### **Grafic Gantt**



#### ***IV.Rezultate asteptate***

- indeplinirea standardelor si criteriilor in vederea obtinerii acreditarii spitalului
- eficientizarea activitatii medicale
- cresterea calitatii serviciilor medicale prestate
- responsabilizarea personalului in folosirea echilibrata a resurselor obtinute

- îmbunătățirea accesului populației la servicii integrate de asistență spitalicească, mai bine adaptate nevoilor medicale ale comunității;

**V. Monitorizarea** se realizează prin urmărirea lunară a stadiului execuției lucrărilor, cu scopul de a compara nivelul lucrărilor/achizițiilor realizate cu obiectivele stabilite ; în cazul în care se constată diferențe vor fi luate decizii imediate și punctuale pentru corectare.

**VI. Evaluarea** se realizează prin compararea obiectivelor propuse și realizate, cu criteriile și standardele prevăzute în actele normative în domeniu.

**Hategan Adrian**

