



## ***PROIECT DE MANAGEMENT***

### ***IMBUNATATIREA STRUCTURII SI ORGANIZARII SPITALULUI MUNICIPAL SALONTA BIHOR***

***REALIZAT DE  
HATEGAN ADRIAN***

***noiembrie  
2013***

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

### **1.Tipul si profilul spitalului**

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.

**2. Structura unitatii.** Potrivit OMS nr. 605/2010, modificat prin adresa MS nr. XI/A/CSA/11118/3.01.2011, se aproba noua structura a unitatii prin Hotararea Consiliului Local Salonta nr. 137 din 07.07.2013, dupa cum urmeaza:

*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 5 paturi
- Compartiment obstetrica ginecologie 12 paturi
- Compartiment neonatologie 5 paturi
- Sectia chirurgie generală 25 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:*

- |                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| -medicina interna           | -pediatrie                |
| -chirurgie generala         | -neurologie               |
| -ortopedie si traumatologie | -psihiatrie               |
| -ORL                        | -dermatologie-venerologie |
| -obstetrica ginecologie     | -cardiologie              |
| -oftalmologie               |                           |

Circuitele functionale din cadrul spitalului nu sunt stabilite cu exactitate, pe tipuri de circuite si nu sunt implementate si cunoscute de personalul angajat.

**3. Resurse umane.** Ultimul stat de functii aprobat, cuprinde 226 posturi, din care 163 posturi ocupate, 63 vacante. Personalul incadrat in unitate este structurat astfel:

*Personal medico-sanitar:*

- 21 medici (din care 3 rezidenti)
- 54 asistente medicale
- 2 kinetoterapeuti
- 1 farmacist
- 5 registratoare medicale
- 1 statisticiana medicala

*Personal auxiliar sanitar:*

- 18 ingrijitoare (din care 2 spalatoresse)
- 19 infirmiere

*Personal administrativ/intretinere:*

- 16 personal TESA /26 muncitori

**4. Activitatea spitalului.** In primele 9 luni ale anului 2013 spitalul a realizat un numar de 3041 pacienti externati, durata medie de spitalizare a fost de 6,57, rata de utilizare a paturilor fiind de 67.32%, indicele de complexitate realizat este 1.045. Cele mai frecvente cazuri (DRG) au fost: boala pulmonara interstitiala, nespecificata – 12,82%, ulceratie a pielii pentru tulburari circulatorii 5,88%, insuficienta functionala a inimii si soc cardiac cu CC catastrofal 4,76%, admitere prenatala si pentru alte problem obstetrice 3,40%, hipertensiune cu CC 3,50%, pietre si obstructie urinara 2,66%, diabet cu CC catastrofal sau sever 2,33%.

**5. Situatiia dotarii.** Dotarea cu aparatură medicală a spitalului este corespunzătoare și asigură îndeplinirea obiectivelor activității. Aproape toata aparatura medicala a fost achiziționata in ultimii 5 ani, cu titlu de exemplu, enumerăm: electrocardiograf -2buc, pompe perfuzie-4 buc, pulsoximetre, masa radianta standard pt resuscitare,-2 buc, concentrator oxigen, ecograf cu videoprinter, masa standard pt obstretica ginecologie, aspirator intrauterin, aspirator pt nou nascuti, incubator standard-2 buc, lampa fototerapie, balon de resuscitare, sistem de anestezie, monitor fetal, coagulometru, aspirator chirurgical, aparat electroterapie cu 2 canale, otoscop-ofthalmoscop, lampa mobila de examinare, pompa volumetrica 3 buc, troliu rad.pt resuscitare -3 buc, troliu pt instrumente,set de resuscitare, laringoscop, aspirator secretie, monitor functii vitale-2buc, microscop binocular-2 buc, autoclav vertical, concentrator oxigen, centrifuga de masa,

aparat distilat apa, monitor EKG-3buc, defibrilator cu monitor EKG, masa de operatie hidraulica, timpanometru, audiometru, electroencefalograf, electrocauter Zeus, combina oftalmologica, proiector Chorops, aparat electroforeza, linie semiautomata Elisa, spalator cu incubare, combina fizioterapie, aparat electroterapie, baie parafina, baie galvanica, sistem de monitorizare tip EKG, termostat parafina, set upgrade 2 canale, lampa chirurgicala, cititor de ioni EASY, concentrator oxygen-2 buc, electrocardiograf portabil-2 buc, sistem incalzire pacient, monitor pacient -2 buc, aparat terapie unde scurte-2 buc, hota cu flux laminare vertical, analizor automat de biochimie, analizor Pentra, aparat laparoscopie, electrocardiograf-2 buc, concentrator oxigen-2 buc, aspirator chirurgical, criocauter, masa ginecologica electrica, masina pt spalat instrumentar, targa hidraulica, ventilator Shangrila (laborator), aparat anestezie, aparat terapie unde soc, centrifuga cu rotor, ecograf portabil, spirometru, trusa oftalmologica, statie monitorizare, monitor ATI, ecograf.

**6.Situatia financiara.** La data de 30.09.2013 veniturile spitalului, pe surse de finantare se prezinta astfel:

<b>Total venituri</b>	<b>6.142.893</b>	100%
<b>Venituri din contractele</b> cu casele de asigurari de sanatate, din care:	<b>5.518.548</b>	89.84
Servicii spitalicesti din care:	5.016.023	
-DRG	3.765.527	
-cronici	408.600	
-spitalizare de zi	452.880	
-cabinete ambulator sub 35 ore	180.750	
-cabinet diabet	84.870	
-servicii paraclinice(laborator+radiologie)	123.396	
Servicii in ambulatorul de specialitate(cab.amb.+recup)	497.834	
-Programe nationale(hem.glicozilata)	4.691	
<b>Alte venituri</b> din prestari servicii si alte activitati	<b>166.492</b>	2.71
<b>Buget de stat, din care:</b>	<b>271.000</b>	4.41
Programe nationale de sanatate	7.000	
Actiuni sanitare	264.000	
<b>Buget local</b>	<b>110.000</b>	1.79
<b>Donatii si sponsorizari</b>	<b>76.853</b>	1.25

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>	403.320	261.324	114.905	9133	15536	12899	77337	27091
<b>Interne</b>	1.468.585	841.970	521.085	35456	103361	86019	296249	105530
<b>Pediatrie</b>	480.459	310.937	142305	10119	19574	23876	88736	27217
<b>Chirurgie</b>	1.133.226	669.484	390.947	24663	84792	59062	222430	72795
<b>Obstr-ginec</b>	447.678	317.574	113.298	5593	12815	18305	76585	16806
<b>Nou-nascuti</b>	132.132	116.307	12.133	1237	511	201	10184	3692
<b>Recuperare</b>	383.633	214.787	142.436	8781	36647	19513	77495	26410
<b>Ati</b>	280.127	230.184	49.943		33820	12085	4038	
<b>Camera de garda</b>	272.730	207.783	64.947		33190	16064	15693	
<b>Spitalizare de zi</b>	1686		1686		209	645	832	
<b>Cabinete de specialitate ambulator</b>	311.996	197.659	114.337		4679	1905	107753	
<b>Programe de sanatate</b>	83.553	70.798	12.755		2128		10627	
<b>Rezidenti</b>	33.765	33.765						
<b>Total</b>	<b>5.432.890</b>	<b>3.472.572</b>	<b>1.680.777</b>	94982	347262	250574	987959	<b>279541</b>

Procentul cheltuielilor de personal este de 63.92 % din total cheltuieli, iar pe sectii se prezinta astfel: dermatologie 64.79% , medicina interna 57.33% , pediatrie 64.72% , chirurgie generala 59.08% , obstetrica ginecologie 70.94 %. Procentul cheltuielilor de personal pe fiecare sectie este aproape de procentul pe spital, exceptie facand sectia de obstetrica ginecologie.

Procentul cheltuielilor cu medicamentele este de 6,39% din total cheltuieli, iar pe sectii se prezinta astfel: dermatologie 3,85%, medicina interna 7.04% , pediatrie 4.07% , chirurgie generala 7.48% , obstetrica ginecologie 2.86%.

Procentul cheltuielilor materiale pe primele 9 luni este 4,61, pe sectii inregistrandu-se o pondere mai ridicata in cadrul specialitatilor interne si chirurgie, cheltuielile de capital, in acelasi interval de timp, fiind de 5.14%, raportat la prevederi bugetare procentul este de 1.77%.

### ***B. Analiza de situatie***

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

MEDIU INTERN	
PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<p>-nu exista datorii de recuperat;                      -durata medie de spitalizare sub valoarea medie nationala;                      -existenta aparaturii medicale necesare efectuarii investigatiilor de complexitate corelata cu nivelul spitalului;                      -o buna adresabilitate;                      -sectii, in general, echilibrate din punct de vedere financiar, cu indicatori comparabili si peste valorile medii nationale;                      - ICM realizat este la valoarea medie nationala si peste, pe anumite specialitati;                      -ponderea cheltuielilor de personal este in valorile medii nationale;</p>	<p>-circuite functionale nedefinite si nemarcate in mod corespunzator;                      -nu se restrictioneaza accesul pacientilor din ambulatoriu de specialitate in spital;                      -ambulatoriul de specialitate nu functioneaza la capacitatea aprobata in structura;                      -personalul tehnic si muncitorii nu au amenajat un spatiu adecvat pentru desfasurarea activitatii;                      -reteaua informatica nu este integrata                      -nu exista spatii de parcare suficiente si integrate intr-un circuit functional fluid si bine stabilit;                      -securitatea si siguranta cladirilor si a personalului nu este realizata, neexistand imprejmuire totala a terenului afectat spitalului si nici supraveghere video;</p>
<p>- finantare de la bugetul local 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;</p>	<p>-nedecontarea de catre CAS, integral, a serviciilor medicale prestate;                      -subfinantarea sistemului sanitar;                      -cresterea preturilor la utilitati, materiale sanitare, medicamente, reantregirea salariilor neurmata de o majorare a tarifelor serviciilor medicale (dimpotriva in cazul spitalelor medii si mici, tarifele au fost diminuate)                      -instabilitatea economico-financiara la nivel national si mondial;                      -legislatia in domeniu instabila;</p>
OPORTUNITATI	AMENINTARI
MEDIU EXTERN	

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

- necesitatea stabilirii si marcarii circuitelor functionale;
- spatiul destinat functionarii spitalului nedelimitat cu exactitate si neamprejmuit, pentru a putea asigura securitatea personalului, pacientilor si a cladirilor;
- functionarea sub capacitatea aprobata, prin structura, a ambulatoriului integrat;
- nerestricționarea accesului pacientilor din ambulatoriu in spital.

***D. Problema prioritara:*** Stabilirea circuitelor functionale, marcarea acestora, imprejmuirea spatiului destinat functionarii spitalului, montarea de camera de supraveghere si instalarea retelei de control acces, integrarea retelei informatice, structurarea ambulatoriului integrat astfel incat sa asigure necesarul de servicii medicale de acest tip

***E. Dezvoltarea planului de management.***

***1.Scop:*** Imbunatatirea organizarii si structurii spitalului 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.

***2 /3. Obiective/Activitati***

**2.1. Stabilirea si marcarea circuitelor functionale.**

***Activitati:***

**a) numirea/cooptarea persoanelor care participa la realizarea obiectivului si stabilirea calendarului intalnirilor de lucru;**

Resurse umane necesare: medic epidemiolog, proiectant, manager, director medical, responsabil infectii nosocomiale, sefi sectii, asistent de igiena

Termen: 2 decembrie 2013

Responsabil – manager/sef birou RUNOS

**b) stabilirea fiecarui tip de circuit functional, intocmirea planurilor si documentatiei aferente, precum si tiparirea lor, obtinerea avizului din partea DSP BH;**

Termen: 17 decembrie 2013

Responsabil – echipa de lucru

**c) afisarea planurilor la nivelul fiecărei/ui sectii/compartiment, implementarea circuitelor si instruirea personalului conform documentatiei de specialitate intocmite;**

Termen : 20 decembrie 2013

Responsabil – manager/sefii de sectii.

**d) verificarea/controlul respectarii circuitelor functionale implementate in cadrul fiecarui sector de activitate;**

Termen : permanent

Responsabil – manager/ responsabil SPCIN.

**2.2. Asigurarea securitatii personalului, pacientilor, cladirilor.**

**Activitati :**

**a) proiectarea si executia lucrarii de montare a sistemului de supraveghere**

Resurse necesare : 25.000 lei.

Termen : 31 decembrie 2014

Responsabil – manager/sef serv.ad-tiv

**b) proiectarea si executia lucrarii de instalare a retelei de control acces;**

Resurse necesare : 25.000 lei.

Termen : 31 decembrie 2014

Responsabil – manager/sef serv.ad-tiv

**c) executia lucrarii de imprejmuire a terenului destinat functionarii spitalului;**

Resurse necesare : 50.000 lei.

Termen : 31 decembrie 2014

Responsabil – manager/sef serv.ad-tiv

**2.3. Structurarea ambulatorului integrat astfel incat sa asigure necesarul de servicii medicale de acest tip.**

**Activitati:**

**a) analiza si identificarea necesarului de servicii medicale ambulatorii;**

Termen : 31 martie 2014

Responsabil – manager/comitetul director/cons.med.

**b) intreprinderea demersurilor legale pentru modificarea si aprobarea structurii ambulatoriului integrat in concordanta cu nevoile identificate;**

Termen : 30 aprilie 2014

Responsabil – manager/comitetul director.

**c) atragerea de personal medical superior si mediu conform structurii aprobate;**

Termen : 31 decembrie 2014

Responsabil – manager/comitetul director.

**2.4. Integrarea retelei informatice.**

**Activitati:**



- a) identificarea si achizitia softului care sa corespunda cerintelor medicale si administrative ale spitalului;**

Resurse necesare : 60.000 lei.

Termen : 31 decembrie 2014

Responsabil – manager/comitetul director/cons.med./sef birou ATP

- b) organizarea de cursuri si instruirea personalului spitalului in vederea insusirii cunostintelor necesare operarii cu softul achizitionat.**

Termen : 31 decembrie 2014

Responsabil – manager/comitetul director/sef birou RUNOS/informatician.

## **2.5. Asigurarea independentei alimentarii cu oxigen medical.**

### **Activitati:**

- a) proiectarea si executia lucrarii de reabilitare a retelei de distribuire a oxigenului;**

Resurse necesare : 175.000 lei.

Termen : 31 decembrie 2015

Responsabil – manager/comitetul director/sef serv.ad-tiv.

- b) Identificarea si achizitia instalatiei de productie a oxigenului, in concordanta cu nevoile sectiilor si compartimentelor medicale;**

Resurse necesare : 175.000 lei.

Termen : 31 decembrie 2015

Responsabil – manager/comitetul director/sef serv.ad-tiv.

## **2.6. Reabilitarea instalatiilor electrice si extinderea instalatiei de semnalizare in caz de incendii.**

### **Activitati:**

- a) lucrarea de reparatii capitale a instalatiilor electrice**

Resurse necesare : 350.000 lei.

Termen : 31 decembrie 2016

Responsabil – manager/sef serv.ad-tiv

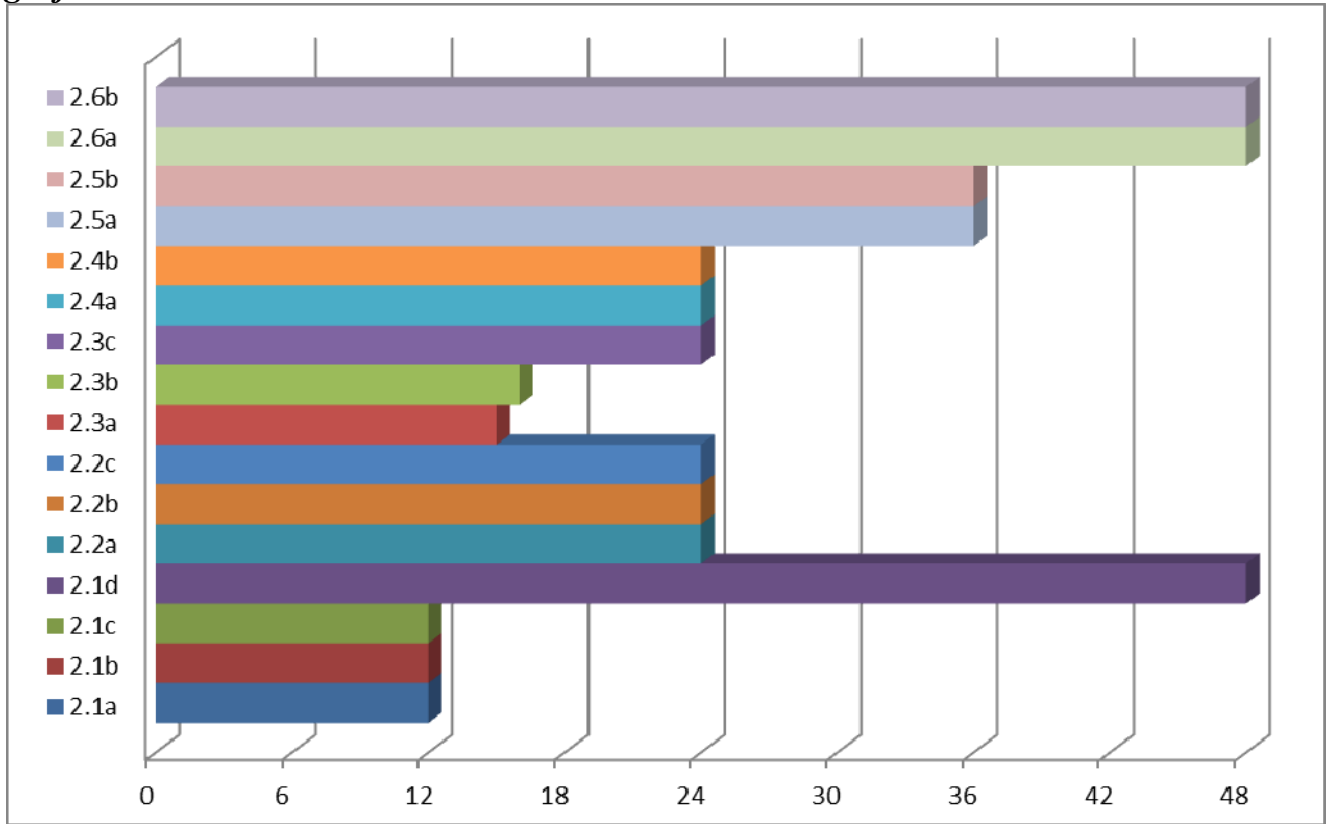
- b) lucrarea de extinderea instalatiei de semnalizare in caz de incendii.**

Resurse necesare : 150.000 lei.

Termen : 31 decembrie 2016

Responsabil – manager/sef serv.ad-tiv

*grafic Gantt*



**4. Rezultate asteptate:** fluidizarea circuitelor functionale ale spitalului, cu respectarea standardelor si criteriilor stabilite in actele normative in domeniu; ficientizarea activitatii medicale; cresterea calitatii serviciilor medicale prestate; responsabilizarea personalului in folosirea echilibrata a resurselor disponibile; asigurarea securitatii personalului, pacientilor si cladirilor; intarirea disciplinei si ordinii la locul de munca; imbunătățirea accesului populației la servicii integrate de asistență spitalicească, mai bine adaptate nevoilor medicale ale comunității;

**5. Monitorizarea** se realizeaza prin urmarirea trimestriala a stadiului executiei lucrarilor, cu scopul de a compara nivelul lucrarilor/achizitiilor realizate cu obiectivele stabilite ; in cazul in care se constata diferente vor fi luate decizii imediate si punctuale pentru corectare.

**6. Evaluarea** se realizeaza prin compararea obiectivelor propuse si realizate, cu criteriile si standardele prevazute in actele normative in domeniu.

**Hategan Adrian**