



PROIECT DE MANAGEMENT

STRATEGIA MANAGEMENTULUI IN ACTIVITATEA DE INVESTITII LA SPITALUL MUNICIPAL SALONTA BIHOR

***REALIZAT DE
HATEGAN ADRIAN***

februarie 2020

A. Descrierea situatiei actuale a spitalului:

1. Caracteristici relevante ale populatiei deservite.

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 Dispozitiei Primarului nr. 25/15.01.2016, se aproba structura Spitalului Municipal Salonta, avizata de Ministerul Sanatatii prin adresa nr. XI/A/6203570394/NB/11607/10.11.2015, 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 11 paturi, din care 1 pat ATI (SPA)
- Insotitori 1 pat

- Farmacie
- Bloc operator
- UTS
- Sterilizare
- Laborator analize medicale
- Laborator radiologie si imagistica medicala
- Compartiment recuperare, medicina fizica si balneologie (baza de tratament)
- Compartiment de evaluare si statistica medicala
- Cabinet planificare familiala
- Cabinet diabet zaharat, nutritie si boli metabolice

- Dispensar TBC

Ambulatoriul integrat cu cabinete in specialitatile:

- medicina interna
- chirurgie generala
- ortopedie si traumologie
- ORL
- obstetrica ginecologie
- oftalmologie
- compartiment de endoscopie digestiva diagnostic
- pediatrie
- neurologie
- psihiatrie
- dermatovenerologie
- cardiologie
- gastroenterologie
- Aparat functional

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

3. Resurse umane. Ultimul stat de functii aprobat, cuprinde 257,5 posturi, din care 209,5 posturi ocupate, 48 vacante. Personalul incadrat in unitate este structurat astfel:

Personal medico-sanitar:

- 30 medici (din care 2 rezidenti)
- 78 asistenti medicali
- 3 kinetoterapeuti
- 1 farmacist
- 7 registratori medicali/statisticieni

Personal auxiliar sanitar:

- 46,5 ingrijitoare + infirmiere (din care 2 spalatoresc)
- personal administrativ/intretinere: • 18 aparat functional
- 26 muncitori/paza.

Personal incadrat cu contract de prestari servicii medicale:

- personal sanitar superior: un medic, un farmacist, un psiholog,
- personal mediu sanitar: 7 asistenti medicali

4. Activitatea spitalului.

În Spitalul Municipal Salonta se desfășoară activitate medicală pentru pacienți acuti(114 paturi) și cronici(8 paturi) pentru care există o buna adresabilitate determinată și de tratamente diversificate și specializate.

In anul 2019, spitalul a realizat un numar de 4600 pacienti externati, durata medie de spitalizare a fost de 5,82, rata de utilizare a paturilor fiind de 60 %, indicele de complexitate realizat este 1,2499. Cele mai frecvente cazuri (DRG) au fost: bolile aparatului respirator – 13,2 %, diabet cu CC

catastrofal sau sever 2,4%, insuficienta circulatorie 5,9 %, pietre si obstructie urinara 3,2 %, bolile aparatului digestiv 12,1 %. Proportia pacientilor internati din total pacientilor prezentati la camera de garda 21 %, proportia urgentelor din totalul pacientilor internati 58%, numarul mediu de consultatii/medic in camera de garda 789, procentul pacientilor cu complicatii si comorbiditati din totalul pacientilor externati 84 %, procentul pacientilor cu interventii chirurgicale din totalul pacientilor externati 29 %. Exista o adresabilitate foarte mare, in cadrul bazei de tratament, ce excede posibilitatile actuale de acordare a serviciilor medicale de specialitate. Aparatul functional este dispersat, activitatea administrativa se exercita in spatii improprii, intersectandu-se cu cea medicala.

5. Situatia dotarii. Dotarea cu aparatură medicală, a spitalului, este corespunzătoare și asigura îndeplinirea unui act medical de calitate. Pentru o mai buna investigare si o acuratete mai mare a diagnosticelor, in 2019 au fost achizitionate printre altele, din venituri proprii, un ecograf multifunctional si un aparat de radiologie digital. Totusi, se constata nevoia dotarii sectiilor si compartimentelor, precum si a camerei de garda cu aparatura medicala necesara interventiilor in cazuri de urgenta. De asemenea, temperatura ambientala inregistreaza oscilatii foarte mari in functie de anotimp, asigurandu-se cu dificultate iarna, un oarecare confort termic, iar vara fiind practic imposibil de atins acest deziderat.

6.Situatia financiara. La data de 31.12.2019 veniturile spitalului, pe surse de finantare se prezinta astfel:

Total venituri	21.638.898
Venituri din contractele cu casele de asigurari de sanatate, din care:	20.177.599
Servicii spitalicesti din care:	
-spital(DRG+spit.zi+cronici)	7.573.126
-servicii paraclinice-laborator	141.363
-servicii paraclinice-radiologie	63.622
Total servicii spitalicesti	7.778.110
Servicii in ambulatorul de specialitate(cab.amb.+recup+eco) din care:	1.697.485
-ambulator	1.466.646
-recuperare	227.689
-ecografii	3.150
Legea 153 influente salariale	10.702.003
Alte venituri din prestari servicii si alte activitati(VP)	362.934
Buget de stat, din care:	761.829
Programe nationale de sanatate	20.277
Actiuni sanitare	741.552

Buget local	155.000
Donatii si sponsorizari	104760
Fonduri FEN	76776

Situatia cheltuielilor pe total spital si pe sectii anul 2019 este urmatoarea:

Denumire sectie	Cheltuieli total	Cheltuieli de personal	Cheltuieli materiale, din care	Hrana	Medicamente	Materiale sanitare	Alte cheltuieli	Cheltuieli de capital
Dermatologie	1081607	883964	170531	7632	16855	17938	118625	27112
Interne	4672416	3830768	746653	61059	192560	67145	397034	95295
Pediatrie	2015890	1638618	326180	18275	31518	30389	228273	51092
Chirurgie	3513034	2657660	745656	34667	163018	73778	440653	109718
Obstr-ginec	2566781	1997185	484205	12392	39115	42388	360967	85391
Nou-nascuti	586061	526001	51653	2436	6440	4424	35806	8407
Recuperare	1121118	892006	200133	8100	36850	21171	124531	28979
Ati								
Camera de garda	1743423	1376436	319098	0	59118	42432	203344	47889
Spitalizare de zi	245206	147045	85055	0	13093	9787	57529	13106
Cabinete de specialitate ambulator	3591554	2897098	548484	0	22154	54354	439485	145972
Programe de sanatate	396856	381539	15317	0	7339	4957	3021	0
Rezidenti	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	21534246	17228320	3692965	144561	588060	368763	2409268	612961

Soldul din cont la trezoreria Salonta, la data de 31 decembrie 2019, este de **3.541.084,24 lei**, din care **2.572.962,87 lei** CAS Bihor, iar **540.184,29 lei** venituri proprii, , fonduri FEN **427.937,08 lei**

Total furnizori neachitati la 31 decembrie 2019 : 0 lei

Procentul cheltuielilor de personal este de 80 % din total cheltuieli, iar procentul cheltuielilor cu medicamentele este de 2,73 % din total cheltuieli,

Cheltuielile de capital pe 12 luni, inregistreaza o pondere de 2,84% din total cheltuieli(reprezentand amortisment pentru mijloacele fixe-209.532 lei, RK spital – 403429 lei).

B. Analiza de situatie

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

MEDIU INTERN	
PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none">-situatie financiara echilibrata;-durata medie de spitalizare sub valoarea medie nationala;- ICM-ul realizat este peste valoarea medie nationala;-o buna adresabilitate;-sectii echilibrate din punct de vedere financiar, cu indicatori comparabili si peste valorile medii nationale;-ponderea cheltuielilor de personal este in valorile medii nationale;-circuite functionale definite si marcate in mod corespunzator;-toate specialitatile din structura sunt acoperite cu personal medical corespunzator competent, specializat la un inalt nivel, reputatie buna, activitate apreciata pe plan zonal;- reseaua de distribuire a oxigenului reabilitata in totalitate;	<ul style="list-style-type: none">-aparatura necesara efectuarii investigatiilor medicale paraclinice este corelata cu nivelul spitalului dar se impune innoirea acesteia pentru acuratetea rezultatelor si obtinerea unei finantari superioare;-dotarea sectiilor si compartimentelor, precum si a camerei de garda cu aparatura medicala necesara interventiilor in cazuri de urgenta este nesatisfacatoare;- confortul termic este precar, vara fiind in interior temperaturi foarte ridicate, iar iarna fluctuatii de temperatura;- incalzirea cladirii in care isi desfasoara spitalul activitatea se face cu costuri foarte mari;- serviciile de recuperare medicala sunt de calitate, dar nu acopera adresabilitatea ridicata, iar spatiile destinate bazei de tratament, insuficiente;- securitatea si siguranta cladirilor si a personalului nu este realizata, terenul aflat in administrarea spitalului fiind neimprejmuit si nu exista nici supraveghere video exterioara;-nu exista spatii de parcare suficiente si integrate intr-un circuit functional fluid si bine stabilit;

<ul style="list-style-type: none"> - accesarea fondurilor europene pentru dezvoltarea infrastructurii; -cofinantare de la bugetul local pentru lucrari de reparatii capitale si aparatura medicala; -donatii sponsorizari; 	<ul style="list-style-type: none"> -nedecontarea de catre CAS, integral, a serviciilor medicale prestate; -subfinantarea sistemului sanitar; -cresterea preturilor la utilitati, materiale sanitare, medicamente; -instabilitatea economico-financiara la nivel national si mondial; -legislatia in domeniu instabila; -contractarea serviciilor medicale sub valorile de cost ale acestora;
OPORTUNITATI	AMENINTARI
MEDIU EXTERN	

C. Identificarea problemelor critice:

Adaptarea paletei de servicii medicale asigurate de spital în acord cu nevoile de servicii medicale ale populației (recuperare medicală, paliativă, oncologie, pneumologie).

Lipsa aparaturii și echipamentelor medicale de înaltă performanță dedicate dezvoltării serviciilor medicale de înaltă specializare în domeniile de competență ale spitalului face necesara achiziționarea din fonduri proprii si de la autoritatea locala a acestora.

Aplicarea politicii de atragere a fondurilor europene si ale Ministerului Sănătății pentru a asigura îndeplinirea strategiei de dezvoltare a spitalului pe termen mediu si lung.

Spatiul destinat functionarii spitalului nedelimitat cu exactitate si neimprejmuit, pentru a putea asigura securitatea personalului, pacientilor si a cladirilor.

D. Problema prioritara:

Aplicarea politicii de atragere a fondurilor europene si ale Ministerului Sănătății pentru a asigura îndeplinirea strategiei de dezvoltare a spitalului pe termen mediu si lung.

E. Dezvoltarea planului de management.

1.Scop: Imbunatatirea infrastructurii spitalului si dotarea cu aparatura medicala performanta pentru a putea furniza servicii 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. Obiective/Activitati

2.1. Creșterea performanței energetice a spitalului

Activitati:

- a) intocmirea si depunerea proiectului la ADR Nord-Vest; incheierea contractului de finantare, organizarea procedurilor de achizitie, incheierea contractului de lucrari in vederea executiei lucrarii.**

Resurse necesare : 250.000 lei.

Termen : 31 decembrie 2019

Responsabil – comitetul director/sef birou ACAT.

- b) executia lucrarii de anvelopare, schimbare ferestre și uși, corpuri de iluminat, montarea de panouri foto-voltaice;**

Resurse necesare : 13.000.000 lei

Termen : 31 decembrie 2020

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

2.2. Suplimentarea spațiilor aferente compartimentelor de suport prin supraetajarea corpului administrativ;

Activitati:

- a) proiectarea si executia lucrarii de etajare a corpului administrativ.**

Resurse necesare : 1.400.000 lei.

Termen : 31 decembrie 2022

Responsabil – comitet director/sef birou ACAT/ad-tiv

2.3. Extinderea și modernizarea ambulatorului spitalului

Activitati :

- a) intocmirea si depunerea proiectului in parteneriat cu Consiliul Local Salonta, la ADR Nord-Vest;**

Resurse necesare : 150.000 lei

Termen : 31 mai 2019

Responsabil - comitetul director/sef birou ACAT

- b) incheierea contractului de finantare si organizarea procedurilor de achizitie in vederea proiectarii si executiei lucrarii.**

Resurse necesare : 10.000 lei

Termen : 31 decembrie 2020

Responsabil - comitetul director/sef birou ACAT

c) executia lucrarii de extindere si reabilitare a ambulatoriului spitalului.

Resurse necesare : 10.700.000 lei

Termen : 31 decembrie 2023

Responsabil - comitetul director/sef birou ACAT

2.4. Amenajarea spațiului exterior – alei și spațiu verde, parcare personal și pacienți, iluminat exterior, supraveghere video, împrejmuire;

Activitati :

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

Resurse necesare : 400.000 lei.

Termen : 31 decembrie 2023

Responsabil – comitet director/sef birou ad-tiv

b) proiectarea si executia lucrarii de amenajare a aleilor, spațiului verde si parcarilor pentru personalul angajat.

Resurse necesare : 800.000 lei.

Termen : 31 decembrie 2023

Responsabil – comitet director/sef birou ad-tiv/ACAT

c) executia lucrarii de montare a sistemului de supraveghere video a parcarilor destinate personalului angajat

Resurse necesare : 100.000 lei.

Termen : 31 decembrie 2023

Responsabil – comitet director/sef birou ad-tiv

2.5. Achizitia de aparatura medicala sectiilor si compartimentelor, precum si camerei de garda necesara interventiilor in cazuri de urgenta

Activitati:

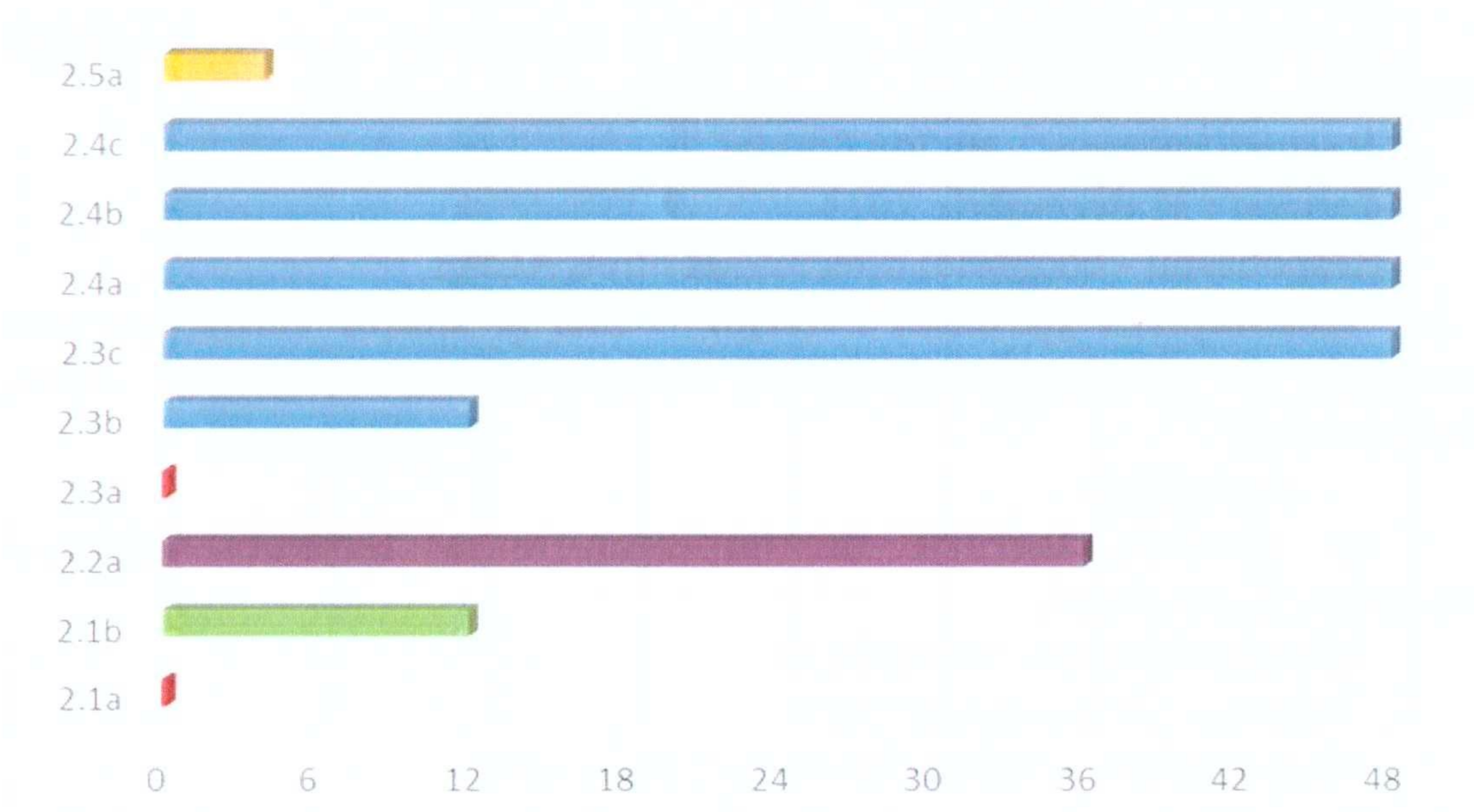
a) stabilirea necesarului, procedurii de achizitie, distribuirea si punerea in functiune a aparaturii medicale sectii/compartimente/camera de garda

Resurse necesare : 590.000 lei.

Termen : 30 aprilie 2020

Responsabil – manager/comitet director/sef birou ACAT

3. Grafic Gantt



4. Rezultate asteptate:

- eficientizare energetica si scaderea costurilor cu incalzirea/racirea cladirii
- asigurarea unei temperaturi ambientale constante, pe toata perioada anului si a unui grad de confort sporit pacientilor si personalului angajat
- cresterea calitatii serviciilor medicale prestate, bazata pe o precizie mai buna si o acuratete sporita a diagnosticelor
- responsabilizarea personalului in folosirea echilibrata a resurselor obtinute
- 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/activitatile 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