

PLAN DE MANAGEMENT
AL SPITALULUI JUDEȚEAN
DE URGENȚĂ PITEȘTI

PENTRU PERIOADA
2018-2019

CUPRINS:

I. SCURTA DESCRIERE A SPITALULUI.....	3
I.1. Structura spitalului	4
I.2. Situația resurselor umane	5
I.3. Situația dotărilor spitalului	6
II. Analiza mediului, competitivității și eficienței managementului	
II. 1. Situația financiară a spitalului	9
II.2. Indicatori de utilizare a serviciilor.....	12
II.3. Analiza SWOTT	16
II.4. Probleme critice identificate, selecționarea unei probleme prioritare	18
III. PLAN DE MANAGEMENT PENTRU CREȘTEREA CALITĂȚII SERVICIILOR MEDICALE OFERITE	19
IV. GRAPHIC GANTT	22
V. RESURSE NECESARE ÎN VEDEREA REALIZĂRII BIECTIVELOR, RESPONSABILITĂȚI.....	23
VI. MECANISME DE IMPLEMENTARE, MONITORIZARE ȘI EVALUARE.....	24



SPITALUL JUDEȚEAN
DE URGENȚĂ PITEȘTI

11. IAN. 2018

REGISTRATURA

Nr. 1379.

APROBAT:

Consiliul de Administrație

Președinte,

Dr. Anci IONESCU

AVIZAT:

Consiliul Județean Argeș,

Președinte,

Conf. univ. Dr. Dan Constantin MANU

PLAN DE MANAGEMENT
AL SPITALULUI JUDEȚEAN DE URGENȚĂ PITEȘTI
PENTRU PERIOADA
2018-2019

I. SCURTA DESCRIERE A SPITALULUI

Spitalul Județean de Urgență Pitești este unitate sanitară cu paturi, încadrat în categoria III, cu profil de urgență, de utilitate publică, cu personalitate juridică, proprietate publică, care asigură servicii medicale, raspunzând, potrivit legii pentru calitatea actului medical, pentru respectarea condițiilor de cazare, igienă, alimentație și de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale, stabilite de către organele competente, conform normelor aprobate prin Ordin al Ministrului Sănătății.

Având o capacitate de 902 paturi, este cel mai mare spital din județul Argeș, asigurând asistența medicală în regim de internare continuă pentru un număr mediu anual de 51370 de pacienți argeșeni, dar și din județele învecinate (cazuri rezolvate în sistemul de spitalizare continuă și spitalizare de zi).

Este singurul spital din județ care asigură asistența medicală completă 24 de ore din 24 ore.

În anul 2010, conform H.G. nr. 529/2010, privind transferul managementului asistenței medicale la autoritățile administrației publice locale, Spitalul Județean de Urgență Pitești a trecut în subordinea Consiliului Județean Argeș.

Spitalul Județean de Urgență Pitești este acreditat de către Autoritatea Națională de Management al Calității în Sănătate, conform Certificatului de Acreditare Nr.440/14.02.2017 și deține următoarele certificări ISO:

- **ISO 22000:2005** privind sistemul de management al siguranței alimentului „Producție culinară și servire de preparate în regim de cantină a spitalului”;
- **ISO 9001:2015** privind sistemul de management al calității spitalului în domeniul „Servicii de radiologie și imagistică medicală: imagistică prin rezonanță magnetică, tomografie computerizată, radioscopie, radiografii, ecografii”;
- **ISO 9001:2015** privind sistemul de management al calității în domeniul „Studii clinice în domeniul medicamentului cu beneficiu terapeutic”.

I. 1. Structura spitalului

Structura organizatorică a Spitalului Județean de Urgență Pitești este complexă, cu multiple specialități și servicii, unele dintre acestea fiind unice în județ și chiar în regiune (Compartimentul de Hematologie, Nefrologia, Neurochirurgia, Chirurgia Plastica, Microchirurgia reconstructivă și Compartimentul de arși.

Din punct de vedere arhitectural spitalul este organizat în sistem monobloc și pavilionar.

Corpul central cuprinde secțiile:

- Medicină internă I (cu compartimente de Nefrologie, Reumatologie)
- Medicină internă II (cu compartiment de Diabet și boli de nutriție)
- Endocrinologie
- Urologie,
- Cardiologie
- Ortopedie,
- ORL,
- Chirurgie generală (cu compartiment de Chirurgie cardiovasculară),
- Chirurgie plastică, microchirurgie reconstructivă și arsuri,
- Neurologie,
- Obstetrică-ginecologie,
- Neonatologie,
- Gastroenterologie,
- Dermatologie,
- ATI,
- Bloc operator,
- Laboratorul de analize medicale,
- Farmacia cu circuit închis,
- Laboratorul de radiologie și imagistică medicală,
- Laboratorul de anatomie patologică,
- Serviciul de Medicină Legală,
- UPU,
- Ambulatoriul de specialitate integrat,
- CPCIN;

Pavilionul central este deservit de un bloc alimentar de capacitate mare (ce asigură hrana pentru aproximativ 800 pacienți/zi) și o spălătorie; tot aici se regăsesc serviciile Tehnic-administrativ, stația de oxigen și depozitele centrale.

Secțiile de Oftalmologie, Psihiatrie și Pneumoftiziologie formează un pavilion.

Secția de Oncologie, cu serviciul de radioterapie aferent, este separată, în apropierea unui alt pavilion, situat cel mai departe de corpul administrativ central este constituit din secțiile de Boli infecțioase adulți și copii, Dializă, cu spălătorie și farmacie cu circuit închis.

Centrul de Sănătate Mintală și Laboratorul de recuperare, medicină fizică și balneologie (baza de tratament) își desfășoară activitatea în alte locații.

În cadrul Spitalului Județean de Urgență Pitești au fost făcute demersuri pentru modificarea structurii organizatorice după cum urmează:

- obținerea **AUTORIZAȚIEI SANITARE DE FUNCȚIONARE** a Spitalului Județean de Urgență Pitești, ASF cu nr.142 din 09.06.2017;

- **COMPARTIMENTUL DE CHIRURGIE TORACICĂ**, care era înființat în cadrul secției **CHIRURGIE 2** a devenit unctiionabil de la 1 IANUARIE 2017, prin angajarea unui medic specialist în cadrul compartimentului și alocarea a 6 paturi în cadrul secției **CHIRURGIE 2**;

- a fost înaintată cerere către **MINISTERUL SĂNĂTĂȚII** pentru introducerea **UNITĂȚII DE TRANSFUZII SÂNGE** în structura spitalului.

I. 2. Situația Resurselor Umane

Conform situației statistice prezentate la data de 31.12.2017, în cadrul Spitalului Județean de Urgență Pitești își desfășoară activitatea 1557 angajați, cu următoarea repartiție pe categorii profesionale: 201 medici, 32 alt personal superior sanitar, 785 personal mediu sanitar, 427 personal auxiliar sanitar, 54 TESA și 58 muncitori; diferențele față de normare se reliefează în graficul următor:

Categorია de personal	Număr posturi	
	aprobate	ocupate
MEDICI	275	201
ALT PERS. SANITAR SUPERIOR (farmaciști, chimiști, biologi, kinetoterapeuți, fiziokinetoterapeut, profesor CFM)	42	32
PERSONAL MEDIU (asistenți medicali, registratori medicali, statisticieni, Serv. Statistică și Informatică Medicală+ Serv. Managementul Calității)	892	785
PERSONAL AUXILIAR SANITAR (înfirmeri, îngrijitori, agenți DDD, soferi autosanitară, brancardieri, spălătorese, garderobieri)	491	427
TESA	61	54
MUNCITORI	69	58
TOTAL	1830	1557

În structura Ambulatoriului de specialitate integrat se regăsesc 28 cabinete medicale de specialitate. Activitatea ambulatorie integrată este susținută de medicii unității (conform Ordinului 38/2008) și de 50 asistenți medicali.

Spitalul Județean de Urgență Pitești deține autorizația sanitară cu nr.142 din 09.06.2017, cu program-cadru de conformare pentru o perioadă de 5 ani și plan operațional pentru fiecare an în parte; se vizează în special reorganizarea circuitelor funcționale, aducerea condițiilor igienico-sanitare la standardele din Ord. 914/2006 și reducerea supraaglomerării.

Cu privire la deficitul de resurse umane de specialitate, s-au făcut demersuri necesare pentru cooptarea de specialiști și de personal medical specializat în vederea asigurării unui act medical de bună calitate, desfășurat în condiții optime, realizându-se importante încadrări de personal, dintre care menționăm: 1 medic specialist CSM; 1 medic primar secția Infecțioase Copii; 1 medic specialist secția Gastroenterologie; 1 medic rezident anul V secția ATI; 1 medic rezident anul V secția OG 1; 1 medic rezident anul IV secția Infecțioase Copii; 1 medic specialist secția Infecțioase Adulți; 1 medic specialist secția Infecțioase Copii; 1 medic specialist Chirurgie Vasculară; 1 medic primar secția ATI; 1 medic specialist compartiment Chirurgie Toracică; 2 medici specialiști compartimentul ORL; 1 medic specialist secția Chirurgie Plastică; 1 medic specialist secția ATI; 1 biolog 1 kinetoterapeut, 30 asistenți medicali, registratori medicali, infirmiere și îngrijitoare curățenie.

I.3. Situația dotărilor spitalului

Clădirile în care funcționează Spitalul Județean de Urgență Pitești sunt în patrimoniul autorității tutelare, respectiv ale Consiliului Județean Argeș.

Dotarea cu aparatură este vastă și complexă, regăsind aici aparate și echipamente necesare tuturor specialităților medicale. Parte din aparatură este încă la parametri optimi de funcționare, cea depășită fizic și moral fiind scoasă din uz.

De asemenea, există multe aparate nou achiziționate, un număr semnificativ dintre ele fiind de ultima generație și de înaltă performanță.

Astfel, în perioada 2016-2017 s-au achiziționat:

NR. CRT	DENUMIRE OBIECTIV	VALOARE (LEI)	SECȚIE	SURSA	PERIOADA
1.	Compresor aer medical	19.320	NEONATOLOGIE	<i>fondul de dezvoltare</i>	SEM II 2016
2.	Paturi electrice cu telecomanda-4buc	43.400	MEDICALA I	<i>donății și sponsorizări</i>	SEM II 2016
3.	Unit dentar	16.902	UPU-STOMATOLOGIE	<i>venituri proprii</i>	SEM II 2016

4.	Aparat anestezie	124.740	ATI	<i>buget local</i>	SEM II 2016
5.	Ventilator terapie intensivă	75.480	ATI	<i>buget local</i>	SEM II 2016
6.	Sistem de testare la efort cu EKG	16.992	CARDIOLOGIE	<i>buget local</i>	SEM II 2016
7.	Defibrilator sincron cu cardiostimulator extern și măsurare saturație oxigen	28.860	CARDIOLOGIE	<i>buget local</i>	SEM II 2016
8.	Instalație dezinfecție ape uzate evacuate -3 buc	35.316	SERV.TEHNIC	<i>buget local</i>	SEM II 2016
9.	Hotă manipulare citostatice	29.988	ONCOLOGIE	<i>buget local</i>	SEM II 2016
10.	Injectomate duble-4 buc	38.760	ATI	<i>buget local</i>	SEM II 2016
11.	Sistem UPS pentru angiograf, amenajare camera tehnică și conexiuni rețea UPS-angiograf	109.730	ANGIOGRAF	<i>buget local</i>	SEM II 2016
12.	Amenajare acces urgență	2.760	UPU	<i>buget local</i>	SEM II 2016
13.	Aparat anestezie	86.400	ATI	<i>buget local</i> <i>+ buget de stat</i>	SEM II 2016
14.	Aparat C-ARM	213.600	BLOC OPERATOR	<i>buget local</i> <i>+ buget de stat</i>	
15.	Ventilator mecanic	56.160	ATI	<i>buget local</i> <i>+ buget de stat</i>	SEM II 2016
16.	Generator radiofrecvență 4 Mhz mono-bipolar	71.848	ORL	<i>buget local</i> <i>+ buget de stat</i>	SEM II 2016
17.	Electrocauter 200 W	10710	BLOC OPERATOR	<i>buget local</i>	SEM I 2017
18.	Electrocauter 200 W	7140	BLOC OPERATOR	<i>buget local</i>	SEM I 2017
19.	Lavoar monopost-2 buc	12.376	BLOC OPERATOR	<i>buget local</i>	SEM I 2017

20.	Masă de operație	134.469	BLOC OPERATOR	<i>buget local</i>	SEM I 2017
21.	Lampă examinare mobilă cu LED	8.568	MATERNITATE	<i>buget local</i>	SEM I 2017
22.	Autosampler	71.905	L.M.L.	<i>buget local</i>	SEM I 2017
23.	Cărucior special de transport pt.ecograful portabil Philips	24.788	ANGIOGRAF	<i>buget local</i>	SEM I 2017
24.	Amenajare cameră tehnică pentru UPS	8.477	ANGIOGRAF	<i>buget local</i>	SEM I 2017
25.	Proiect tehnic instalație apă caldă si căldură	9.264		<i>buget local</i>	SEM I 2017
26.	Rampă acces ambulator	81.634		<i>buget local</i>	SEM I 2017

În perioada 2016-2017 s-au efectuat reparații curente finanțate din bugetul local, după cum urmează:

NR. CRT	DENUMIRE LUCRARE	VALOARE (LEI)	PERIOADA
1.	Reparații curente ambulatoriu de specialitate (holuri+interioare)	161.046	SEM II 2016
2.	Reparații curente Laborator radiologie+ sala de nasteri	39.330	SEM II 2016
3.	Reparații curente upu+montare tarket	231.782	SEM I 2017
4.	Reparații curente lab. radiologie+ sala de nasteri	202.962	SEM I 2017

II. Analiza mediului, competitivității și eficienței managementului

II. 1. Situația financiară a spitalului

Principala sursă de venit a Spitalului Județean de Urgență Pitești o constituie contractul încheiat cu Casa de Asigurări de Sănătate Argeș, la care se adaugă celelalte surse de venit, respectiv cele rezultate din finanțările programelor naționale de sănătate și a acțiunilor prioritare prin Direcția de Sănătate Publică, precum și celelalte activități subvenționate de la bugetul de stat, respectiv serviciul de medicină legală, unitatea de primiri urgențe.

Totodată, subvențiile primite de la bugetul local al județului Argeș susțin funcționarea instituției, acoperind, în mare parte, cheltuielile cu utilitățile și cele cu întreținere și reparații, pe de o parte, precum și investițiile în infrastructura unității, pe de altă parte.

În vederea îndeplinirii în condiții de regularitate, eficacitate economicitate și eficiență a obiectivelor spitalului, s-au aplicat strategii și politici de dezvoltare bazate pe studii prospective, realizând o analiză a bugetului de venituri și cheltuieli realizate în anul anterior, precum și previziunile bugetare pentru perioada 2018-2019.

Buget venituri realizate în anul 2017

Nr. crt	Denumire indicator	Valoare (lei)		Valoare (lei)	
		BVC VENITURI 2017	%	VENITURI REALIZATE 2017	%
1.	Venituri din concesiuni si inchirieri	80000	0,00	57294	0,00
2.	Venituri proprii din servicii la cerere	0	0,00	0	0,00
3.	Venituri proprii din cercetare	208000	0,00	126236	0,00
4.	Venituri din contractile incheiate cu casele de asigurari sociale de sanatate	108706130	0,74	92804859	0,71
5	Venituri din contractele incheiate cu directiile de sanatate publica	10167240	0,07	12944303	0,10

	din sumele alocate din veniturile proprii MS				
6	Venituri din contractele incheiate cu directiile de sanatate publica din sumele alocate de la bugetul de stat	22341760	0,15	19672994	0,15
7	Venituri din contractile incheiate cu institutiile de medicina legala	4748000	0,03	4212000	0,03
8	TOTAL	146251130		129817686	

Buget cheltuieli efectuate în anul 2017

Nr. crt	Denumire indicator	Valoare (lei)		Valoare (lei)		Valoare (lei)	
		BVC CHELTUIEL I	%	Cheltuiial a efectiva	%	PLATA NETA	%
1	Cheltuieli de personal	121220000	0,56	120418815	0,61	120082263	0,64
2	Cheltuieli cu bunuri si servicii	65507000	0,30	51902006	0,26	47773270	0,25
3.	din care medicamente	28299000	0,13	23593791	0,12	19379215	0,10
5.	Cheltuieli de capital	3130000	0,01	1632717	0,01	610533	0,00
	TOTAL	218156000		197547329		187845281	

Previziuni bugetare venituri pentru perioada 2018-2019

Nr.crt	Denumire indicator	Valoare (lei)	Valoare (lei)
		AN 2018	AN 2019
1.	Venituri din concesiuni si inchirieri	80000	80000
2.	Venituri proprii din servicii la cerere	1761000	2187000
3.	Venituri proprii din cercetare	254000	307000
4.	Venituri din contractile incheiate cu casele de asigurari sociale de sanatate	118911000	122301000
5.	Venituri din contractele incheiate cu directiile de sanatete publica din sumele alocate de la bugetul de stat	27739000	29135000
	Venituri din contractele incheiate cu directiile de sanatete publica din accize	6848000	7875000
6.	Venituri din contractile incheiate cu institutiile de medicina legala	4728000	4728000
7.	TOTAL	160321000	166613000

Previziuni bugetare cheltuieli pentru perioada 2018-2019

Nr.crt	Denumire indicator	Valoare (lei)	Valoare (lei)
		AN 2018	AN 2019
1	Cheltuieli de personal	121020000	198261000
2	Cheltuieli cu bunuri si servicii	73938000	80230000
3	Alte cheltuieli	43000	43000
4	Cheltuieli de capital	2221000	2221000
	TOTAL	197222000	280755000

II.2. Indicatori de utilizare a serviciilor

Activitatea medicală desfășurată de Spitalul Județean de Urgență Pitești este complexă. Patologia tratată este codificată conform Clasificării RO DRG v.1. prevăzută în OMS nr. 1199/2011. În anul 2017, au fost tratați 31851 de pacienți, totalizând 219597 zile de spitalizare, cu o durată medie de spitalizare de 6,79. Pentru perioada următoare, ne propunem, ca prin activitatea medicală a SJU Pitești, să îmbunătățim valoarea indicatorilor de performanță în ceea ce privește indicii de complexitate a cazurilor, respectiv, majorarea valorii ICM-ului comparativ cu valoarea contractată, fapt ce va duce la decontarea întregii valori contractate cu CAS Argeș pentru asistență medicală spitalicească în regim de spitalizare continuă DRG.

Distribuția efectivă pe secții a cazurilor tratate în anul 2017 este evidențiată în următorul tabel, inclusiv numărul pacienților decedați:

Nr. paturi (02.11.17)	SPECIFICARE (Denumirea secției)	BOLNAVI											Indice utilizare pat	RUP %	Durata medie de spitalizare	mortalitate		
		Aflați	Intrări	Transferați din alte secții	Transferați în alte secții	TOTAL	Iesiti:		Ramasi	ZILE SPITALI- ZARE	10	11					12	13
							din care:											
							din rural	ti deceda										
892	B	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13				
	TOTAL	469	31851	13726	13726	31846	17871	1292	474	219597	243	66,70	6,79	4,06				
37	Medicina interna I	41	1869	228	258	1867	1506	88	13	12618	341	93,43	5,90	4,71				
15	reumatologie	0	226	4	15	215	41	1	0	1728	115	31,56	7,51	0,47				
10	nefrologie	0	252	143	133	261	34	26	1	1418	142	38,85	3,59	9,96				
25	Gastroenterologie	10	1360	236	257	1328	794	91	21	7770	311	85,15	4,84	6,85				
37	Medicina interna II	27	1866	299	338	1830	1508	127	24	9729	263	72,04	4,44	6,94				
15	hematologie	0	338	10	19	326	0	0	3	2160	144	39,45	6,21	0				
10	diabet zaharat,nutritie si boli metabolice	5	317	1	10	312	0	0	1	2066	207	56,60	6,40	0				
20	Endocrinologie	0	609	6	8	603	324	0	4	4592	230	62,90	7,47	0				
50	Cardiologie	8	2720	282	292	2698	1471	160	20	13966	233	63,77	4,64	5,93				
15	USTAC(compart. terapie intensiva)	15	0	1151	1153	0	0	0	13	4130	275	75,43	3,54					
60	Obstetrica-ginecologie I	41	3364	1616	1619	3354	2031	0	48	15423	257	70,42	3,07	0				

25	Neonatologie	19	1548	4	4	1546	33	2	21	7922	317	86,82	5,04	0,13
10	Terapie intensiva	11	312	0	0	309	0	0	14	2872	287	78,68	8,89	0
15	Prematuri	13	186	0	0	186	17	8	13	3189	213	58,25	16,03	4,3
35	Chirurgie generala I	16	1052	636	621	1071	595	68	12	9131	261	71,48	5,36	6,35
13	Chirurgie vasculara	10	341	180	149	376	234	17	6	4088	314	86,15	7,70	4,52
35	Chirurgie generala II	31	1091	673	685	1081	707	76	29	8697	248	68,08	4,85	7,03
6	Chirurgie toracica	0	122	39	23	135	18	3	3	1186	198	54,16	7,37	2,22
25	Neurochirurgie	11	1080	792	788	1082	674	92	13	6516	261	71,41	3,46	8,5
25	Urologie	9	972	81	85	975	590	7	2	5389	216	59,06	5,07	0,72
	Chirurgie plastica si microchirurgie reconstructiva	5	786	197	138	849	589	3	1	4082	272	74,56	4,13	0,35
15	Arsi	4	121	42	21	145	33	5	1	1126	113	30,85	6,74	3,45
20	ORL	9	860	230	225	860	505	3	14	4811	241	65,90	4,38	0,35
20	Oftalmologie	1	358	3	4	354	232	1	4	1422	71	19,48	3,93	0,28
5	Dermatovenerologie	2	215	5	3	216	166	0	3	1495	299	81,92	6,73	0
40	Neurologie	26	2186	211	218	2171	1541	218	34	12182	305	83,44	5,03	10
10	Terapie acuta	10	304	53	60	297	3	90	10	3347	335	91,70	9,12	30,3
39	Boli infectioase adulti	24	1429	308	322	1417	817	51	22	8545	219	60,03	4,85	3,6
5	HIV /SIDA	0	84	0	0	84	0	0	0	274	55	15,01	3,26	0
30	Boli infectioase copii	6	1258	5	5	1259	660	0	5	6000	200	54,79	4,73	0
10	HIV /SIDA	0	8	0	0	8	0	0	0	42	4	1,15	5,25	0
	Ortopedie si traumatologie	29	1562	265	262	1558	965	29	36	16378	298	81,58	8,82	1,86
30	ATI	18	0	5534	5527	0	0	0	25	7290	243	66,58	1,31	
5	Toxicologie	2	198	32	73	157	101	6	2	536	107	29,37	2,31	3,82
55	Psihiatrie	35	1531	101	56	1578	870	14	33	14656	266	73,01	8,79	0,89
30	Oncologie medicala	7	640	71	78	640	375	44	0	3260	109	29,77	4,54	6,88
12	Pneumologie	10	572	205	230	545	355	56	12	3901	325	89,06	4,96	10,3
18	TBC	14	114	83	47	153	82	6	11	5660	314	86,15	26,82	3,92

Indicatori de utilizare a serviciilor în anul 2017

Categoria de indicatori	Denumirea indicatorului de performanță ai managementului spitalului public	Realizat 2017
Indicatori de utilizare a serviciilor	<i>Durata medie de spitalizare pe spital si pe fiecare sectie</i>	6,65
	Boli inf.adulti	5,99
	Boli inf.copii	4,73
	Cardiologie	6,79
	Chirurgie gen.I	8,93
	Chirurgie gen.II	9,11
	Chirurg.plastica	5,50
	Dermato-vener.	6,89
	Endocrinologie	7,70
	Gastro-entero.	5,90
	Med.interna I	6,91
	Med.interna II	5,76
	Neonatologie	5,87
	Neurochirurgie.	6,94
	Neurologie	6,36
	O.G. I	4,87
	Chirurgie vasculara	11,55
	Oftalmologie	3,92
	Oncologie	5,29
	Ortopedie	10,57
	ORL	5,57
	Pneumologie	7,75
	Psihiatrie	9,35
	Toxicologie (ATI)	3,44
	Urologie	5,56
	Prematuri	15,84
	Pneumoftiziologie	37,46
	<i>Rata de utilizare a paturilor, pe spital si pe fiecare sectie</i>	66,70
	Boli inf.adulti	54,91
	Boli inf.copii	41,38
	Cardiologie	66,10
	Chirurgie gen.I	71,48
	Chirurgie gen.II	66,04
	Chirurg.plastica	57,07
	Dermato-vener.	81,92
	Endocrinologie	62,90
	Gastro-entero.	85,15
	Med.interna I	69,66
	Med.interna II	61,67
	Neonatologie	84,49
	Neurochirurgie.	71,41
	Neurologie	85,09
O.G. I	70,42	
Chirurgie vasculara	86,15	

Oftalmologie	19,48
Oncologie	29,77
Ortopedie	81,58
ORL	65,90
Pneumologie	89,06
Psihiatrie	73,01
Toxicologie (ATI)	29,37
Urologie	59,06
Prematuri	58,25
Pneumoftiziologie	86,15
<i>Indicele de complexitate a cazurilor pe spital si pe fiecare sectie</i>	1,4193
Boli inf.adulti	1,4613
Boli inf.copii	1,3098
Cardiologie	1,9302
Chirurgie gen.I	1,4354
Chirurgie gen.II	1,5577
Chirurg.plastica	2,7295
Dermato-vener.	1,1781
Endocrinologie	1,2406
Gastro-entero.	1,2205
Med.interna I	1,2217
Med.interna II	1,2431
Neonatalogie	0,7060
Neurochirurgie.	1,7907
Neurologie	1,3333
O.G. I	1,1245
Chirurgie vasculara	3,1187
Oftalmologie	0,7326
Oncologie	1,3010
Ortopedie	1,6853
ORL	1,6418
Pneumologie	1,6385
Psihiatrie	1,4122
Toxicologie (ATI)	0,9288
Urologie	1,1343
Prematuri	x
Pneumoftiziologie	x
<i>Procentul pacienților cu intervenții chirurgicale din totalul pacienților externai din secțiile chirurgicale</i>	68,63
Chirurgie gen.I	73,48
Chirurgie gen.II	67,27
Chirurg.plastica	78,13
Neurochirurgie.	51,57
O.G. I	71,44
Chirurgie vasculara	88,56
Oftalmologie	40,40
Ortopedie	77,34
ORL	71,86
Urologie	48,21

II. 3. ANALIZA SWOT

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> - personal medical bine pregătit și specializat, cu înalte calități umane și capacitate de muncă deosebită; - cel mai mare spital din județul Argeș, asigurând tratamente pentru o vastă patologie și furnizarea de servicii medicale cu grad ridicat de complexitate; - experiență vastă în domeniul serviciilor de urgență; - susținere financiară din partea autorității tutelare - existența unei strategii de investiții în infrastructura spitalului și alocarea fondurilor necesare pentru realizarea acestora prin gestionarea eficientă a resurselor materiale; - sistem informațional integrat de management al activității medicale ce permite monitorizarea activității medicale din secție și coroborarea acesteia cu activitatea economică și administrativă; - echipă managerială implicată și cu viteză de reacție decizională corespunzătoare; - patologie diversă și complexă ce poate fi tratată în spitalul nostru; - asigurarea accesului egal și nediscriminatoriu al asiguraților la serviciile medicale din spital - relații de colaborare foarte bune între specialitățile din structura spitalului - buna organizare a resurselor umane disponibile; - gestionarea eficientă a resurselor materiale; - indicatori de management la un nivel bun - paleta diversă de servicii medicale și de îngrijire; 	<ul style="list-style-type: none"> - schemă de personal neadecvată specificului secțiilor, mai ales pentru personalul medical, fapt ce conduce la supraaglomerare și stres ridicat, implicit randament scăzut - comportament neadecvat al personalului față de pacienți și aparținători în anumite situații - necunoașterea costului real pe pacient - aparatură și instrumentar insuficiente - aparatura existentă este fie defectă, fie depășită din punct de vedere fizic și moral - deficiențe igienico-sanitare - grevarea unor spații importante cu obiecte destinate casării și alte materiale - intersectarea circuitelor funcționale din cauza arhitecturii - lipsa/imposibilitatea unei rezerve de izolare a pacienților ce necesită carantină pentru unele secții - inexistența sistemului call nurse în saloane - dificultăți în administrare datorită organizării în sistem pavilionar, clădiri cu arhitectura învechită, ce necesită reabilitare pentru a corespunde normelor în vigoare - cheltuieli de personal crescute - costuri ridicate la utilități - colaborare medicală interdisciplinară dificilă din cauza organizării în sistem pavilionar - finanțare insuficientă, neconcordantă cu costurile reale ale actului medical - venituri proprii scăzute

<ul style="list-style-type: none"> - dotare angiograf, CT, aparatura specifica specialitatilor chirurgie plastica, chirurgie generala, ORL - sustinere financiara autoritate tutelara - adresabilitate crescuta 	
<p style="text-align: center;">OPORTUNITĂȚI</p> <ul style="list-style-type: none"> - existența ghidurilor de practică medicală în specialitate - implementarea protocoalelor de lucru - sponsorizări - protocoale de colaborare - statutul de stat membru UE deschide noi posibilități de finanțare pe proiecte din fonduri europene pentru dezvoltarea infrastructurii - cererea ridicată din partea pacienților pentru serviciile medicale; 	<p style="text-align: center;">AMENINȚĂRI</p> <ul style="list-style-type: none"> - creșterea costurilor la medicamente și materiale sanitare - materialele sanitare specifice sunt existente pe piață la prețuri și nivelele calitative diferite, iar de obicei regula de achiziție este prețul cel mai mic în defavoarea calității - scăderea numărului de donatori de sânge și implicit disfuncționalități în activitatea transfuzională - schimbări legislative ce aduc o predictibilitate scăzută - satisfacție scăzută în rezolvarea unor cazuri din cauza prognosticului grav al acestora, fapt ce poate conduce și la destabilizarea/alterarea relațiilor cu aparținătorii - deficit de medici pe specialitati - migrația personalului medical superior și mediu în țările UE și către sistemul privat - concurența cu spitale private - imagine nefavorabilă promovată de mass-media - diminuarea valorii contractului cu CAS - probabilitatea neîndeplinirii indicatorilor de performanță - supraaglomerarea spitalului prin nefuncționalitatea asistenței medicale primare și pentru boli cronice /medico-social

II.4. Probleme critice identificate, selecționarea unei probleme prioritare

- *Grad de satisfacție scăzut al pacienților datorat condițiilor de cazare, calitate și cantitate a hranei, dotare cu materiale sanitare și medicamente, comportamentul personalului și a calității îngrijirilor acordate;*

- *Arhitectura învechită ce nu asigură condiții igienico-sanitare corespunzătoare și nu permite organizarea circuitelor funcționale conform legislației specifice în vigoare;*

- *Nivelul cheltuielilor este cu mult mai mare decât cel al veniturilor, din multiple cauze (gestionarea ineficientă a resurselor, nerealizarea unor indicatori de către unele secții, nestabilirea unui cost real pe pacient și pe zi de spitalizare/specialități, respectiv neincluderea tuturor cheltuielilor realizate);*

- *Structura organizatorică neunitară, cu secții amplasate în afara pavilionului central, cu acces greoi către serviciile de terapie intensivă și alte specialități;*

- *Schema de personal deficitară;*

- *Baza materială depășită fizic și moral; lipsa aparaturii de înaltă performanță;*

In contextul creșterii gradului de satisfacție al pacienților cu privire la serviciile medicale oferite de spital, considerăm **prioritară** soluționarea problemei de calitate a serviciilor medicale furnizate.

Calitatea serviciilor medicale este un principiu din ce în ce mai important în domeniul sănătății, deoarece crește gradul de informare al pacienților, concomitent cu progresele tehnologice și terapeutice. Calitatea serviciilor medicale are numeroase dimensiuni, dintre care cele mai importante sunt reprezentate de **eficacitate, eficiență, continuitatea îngrijirilor, siguranța pacientului, competența echipei medicale, satisfacția pacientului**, dar și a **personalului medical**.

Elaborarea prezentului plan de management este esențial pentru realizarea acelor activități, care vor pune la dispoziția profesioniștilor din spital cadrul prielnic pentru **creșterea calității serviciilor medicale furnizate pacienților concomitent cu îmbunătățirea condițiilor hoteliere din spital**.

III. PLAN DE MANAGEMENT PENTRU CREȘTEREA CALITĂȚII SERVICIILOR MEDICALE OFERITE

SCOP: îmbunătățirea continuă a calității serviciilor furnizate de spitalul nostru, astfel încât pacientul să beneficieze de îngrijiri medicale, care să asigure îmbunătățirea calității vieții, atât a pacientului cât și a familiei acestuia, în condiții de eficacitate și eficiență economică.

OBIECTIV NR.1:

1. Creșterea satisfacției pacienților privind condițiile de cazare, hrană, comportamentul personalului, reabilitări și dotare cu aparatură medicală, materiale și medicamente.

ACTIVITĂȚI:

- Acreditarea RENAR a Laboratorului de Analize Medicale;
- Achiziționarea unui aparat RMN pentru Laboratorul de Radiologie și Imagistică medicală
- Implementarea planului de îngrijire, bazat pe cele 14 nevoi fundamentale ale ființei umane;
- Reorganizarea și igienizarea secțiilor, renovarea grupurilor sanitare în concordanță cu normele epidemiologice și igienico-sanitare în vigoare;
- Îmbunătățirea calitativă și cantitativă a hranei;
- Monitorizarea gestionării resurselor materiale la nivel de secții;
- Achiziționarea de aparatură performantă și instrumentar;
- Dotarea secțiilor cu mobilier, lenjerie, în funcție de numărul de paturi și specific.

OBIECTIV NR. 2:

2. Îmbunătățirea circuitului pacientului de la prezentare în UPU/internare până la externare, cu reducerea timpului de așteptare și acces facil la toate tipurile de servicii medicale.

ACTIVITĂȚI:

- Reorganizarea circuitelor funcționale;
- Înființarea unui Cabinet de Cardiologie și a unui Cabinet de Gastroenterologie în cadrul Ambulatoriului Integrat Ambulatoriu de specialitate;
- Construirea unui Centru de Radioterapie prevăzut cu saloane în regim de spitalizare de zi, dotat cu paturi și echipamente necesare realizării tratamentului de radioterapie;
- Elaborarea și implementarea unor protocoale de colaborare interdisciplinare și cu alte instituții medicale și medico-sociale;

- Activități de orientare a pacienților către furnizorii de îngrijiri la domiciliu/ unități medico-sociale, după diagnosticare și stabilizare din punct de vedere medical (informare, stabilire de legături/ contacte).

OBIECTIV NR. 3:

3. Dezvoltarea resurselor umane;

ACTIVITĂȚI:

- Elaborarea planului de dezvoltare profesională pe categorii de personal;
- Analiza/ planificarea efectivelor de personal, conform legislației în vigoare, pe diverse categorii și locuri de muncă;
- Optimizarea procesului de recrutare, selectare și angajare a resurselor umane (recrutare internă, introducerea unor condiții de competență profesională-cursuri, stagii de practică);
- Prelucrare periodică a legislației și normelor specifice ce guvernează activitatea de îngrijire;
- Organizarea de schimburi de experiență, eventual rotirea cadrelor.

OBIECTIV NR. 4:

4. Imbunătățirea sistemului informațional – upgradare astfel încât să se asigure o reală trasabilitate a actului medical și a procesului de îngrijire, cu corespondență în plan economico-financiar.

ACTIVITĂȚI:

- Dezvoltarea unui sistem informatic performant în spital, care să asigure obținerea permanentă de informații despre activitatea desfășurată, în vederea siguranței datelor raportate de spital prin intermediul activității Serviciului Statistică medicală;
- Asigurarea accesului la DES, care este o sursă sigură de informații online pentru prestatorii de servicii medicale ce se concentrează asupra pacientului și este disponibilă la locul unde se efectuează tratamentul;
- Achiziționarea unui server de capacitate mare, care să poată gestiona volumul semnificativ de date și să ofere o viteză de lucru optimă în sistem;

OBIECTIV NR. 5:

5. Îmbunătățirea indicatorilor de utilizare a serviciilor medicale (număr pacienți externați, ICM, DMS, rata de utilizare a paturilor) în vederea creșterii bugetului de venituri.

ACTIVITĂȚI:

- 5.1. Analiza permanentă a indicatorilor specifici;
- 5.2. Desfășurarea la nivel de secții a unor instructaje privind codificarea în sistem DRG, prelucrarea procedurii de revalidare a cazurilor invalidate, analiza principalelor greșeli de codificare;
- 5.3. Identificarea pe fiecare specialitate a serviciilor ce pot fi oferite contracost, exclusiv de către specialiștii noștri, în vederea creșterii veniturilor proprii.

OBIECTIV NR. 6:

6. Îmbunătățirea indicatorilor de calitate – identificarea cazurilor reale de infecții nosocomiale, încurajarea declarării acestora; reducerea numărului de trimiteri/transferuri către alte spitale; creșterea adresabilității; scăderea numărului de reclamații/ plângeri ale pacienților.

ACTIVITĂȚI:

- 6.1. Prelucrarea periodică cu întreg personalul a Ordinului nr. 916/2006 privind supravegherea și controlul infecțiilor nosocomiale;
- 6.2. Acțiuni de încurajare a identificării și declarării infecțiilor nosocomiale;
- 6.3. Supravegherea respectării circuitelor și standardelor de curățenie;
- 6.4. Implementarea unui management eficient al deșeurilor periculoase rezultate din activitatea medicală;
- 6.5. Informarea permanentă a pacienților cu privire la serviciile de care pot beneficia;
- 6.6. Aplicarea unor chestionare de evaluare a satisfacției pacientului în vederea identificării sectoarelor deficitare și a aspectelor de care bolnavul este mulțumit.

IV. GRAPHIC GANTT

Nr. crt.	ACTIVITĂȚI/ OBIECTIVE	Anul 2018				Anul 2019			
		Trim. I	Trim. II	Trim. III	Trim. IV	Trim. I	Trim. II	Trim. III	Trim. IV
1	Creșterea satisfacției pacienților privind condițiile de cazare, hrană, comportamentul personalului, dotarea cu materiale și medicamente;								
2	Îmbunătățirea circuitului pacientului de la prezentare în UPU/internare până la externare, cu reducerea timpului de așteptare și acces facil la toate tipurile de servicii medicale;								
3	Dezvoltarea resurselor umane;								
4	Îmbunătățirea sistemului informațional – upgradare astfel încât să se asigure o reală trasabilitate a actului medical și a procesului de îngrijire, cu corespondență în plan economic și financiar-contabil;								
5	Îmbunătățirea indicatorilor de utilizare a serviciilor medicale (număr pacienți externați, ICM, DMS, rata de utilizare a paturilor) în vederea creșterii bugetului de venituri;								
6	Îmbunătățirea indicatorilor de calitate – identificarea cazurilor reale de infecții nosocomiale, încurajarea declarării acestora; reducerea numărului de trimiteri/transferuri către alte spitale; creșterea adresabilității; scăderea numărului de reclamații/ plângeri ale pacienților.								

**V. RESURSE NECESARE ÎN VEDEREA REALIZĂRII OBIECTIVELOR,
RESPONSABILITĂȚI**

OBIECTIVE/ ACTIVITĂȚI	RESPONSABILITĂȚI	RESURSE	
		SURSA	NECESAR FONDURI
1	Manager, director medical, director financiar-contabil, director ingrijiri, Serviciul tehnic administrativ	Personal existent Resurse proprii	500.000 lei
2	Manager, director medical, director financiar-contabil, director ingrijiri medicale, Serviciul tehnic administrativ	Personal existent Resurse proprii Bugetul local si de stat	300.000 lei
3	Manager, director medical, director financiar-contabil, director ingrijiri, RUNOS	Personal existent Resurse proprii	50.000 lei
4	Manager, director medical, director financiar-contabil, director ingrijiri medicale, Serviciul Statistica medicala	Personal existent Resurse proprii	200.000 lei
5	Manager, director medical, director financiar-contabil, director ingrijiri medicale, Serviciul Statistica medicala	Personal existent Resurse proprii	50.000 lei
6	Manager, director medical, director financiar-contabil, director ingrijiri medicale, Serviciul Statistica medicala, Serviciul CPCIN	Personal existent Resurse proprii	50.000 lei

NOTA: Alegerea de a aloca resursele și de a stabili responsabilitățile pentru realizarea obiectivelor și nu pentru fiecare activitate în parte este de natură instrumentală în vederea simplificării operaționale a proiectului și de a îndrepta întregul demers spre adoptarea metodei de conducere prin obiective.

VI. MECANISME DE IMPLEMENTARE, MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Echipa managerială are responsabilitatea de a monitoriza progresul obiectivelor și acțiunilor din acest plan.

Pentru fiecare acțiune va fi numită o persoană, care va fi responsabilă pentru:

- progresul acțiunii;
- organizare ședințelor în vederea analizei privind evoluția acțiunii;
- garantarea finalizării acțiunilor în intervalul de timp stabilit.

În urma implementării măsurilor menționate *se urmărește* ca rezultat:

- Creșterea satisfacției pacientului în legătură cu nivelul calitativ al serviciilor oferite, manifestată prin creșterea adresabilității, scăderea numărului de transferuri către alte spitale și reducerea numărului de reclamații;

- Adecvarea schemei de personal la necesitățile particulare ale fiecărei secții, în condițiile realizării unor venituri suficient de mari, încât să suporte efectivul prevăzut de normativele în domeniu;

- Îmbunătățirea duratei minime de spitalizare, a ratei de utilizare a paturilor, a ICM-ului și a numărului de pacienți externați astfel încât să se obțină creșterea veniturilor spitalului;

- Reducerea timpului de așteptare la UPU;
- Îmbunătățirea indicatorilor de calitate.

În ceea ce privește evaluarea activităților planificate și a rezultatelor obținute s-a convenit asupra criteriilor/ normelor de control al realizării nivelului calitativ prevăzut, ținând cont de țintele cuprinse în obiective.

Principalele metode de evaluare a calității îngrijirilor sunt:

- Controlul înregistrărilor (cu sprijinul Serviciului Statistică medicală, analize repetate ale principalilor indicatori de performanță ai managementului spitalului în cadrul ședințelor Consiliului medical și întâlnirilor de lucru săptămânale cu asistenții șefi);

- Observarea directă;
- Ancheta pacienților - aplicarea de chestionare, consultarea periodică a registrelor de sugestii și reclamații, verificarea "cutiei pacientului", de la nivelul fiecărei secții pentru a colecta opiniile acestora privind îngrijirile primite.

Măsurile propuse în prezentul plan reprezintă pârgurile de urmat pentru exercitarea atribuțiilor specifice managementului spitalului printr-un management eficient și eficace prin:

- utilizarea judicioasă a resurselor financiare;
- dezvoltarea sistemului de monitorizare și evaluare a performanței;
- stimularea în permanență a personalului pentru a fi inovativ în identificarea căilor de furnizare de servicii de calitate cât mai eficiente în raport cu costurile implicate în process;

- punerea în funcțiune a unui mecanism potrivit pentru a obține un buget al spitalului adaptat la activitate și la serviciile medicale oferite, dar și la planurile de extindere și dezvoltare a spitalului.

Prin analiza riguroasă a datelor, se poate constata dacă ne îndreptăm spre rezultatele așteptate, dacă demersul managerial implementat este eficient, sau se cere o reconsiderare/ replanificare a obiectivelor și acțiunilor aferente.

Permanent, se urmărește menținerea unei relații comunicaționale stabile cu echipa managerială de la nivelul fiecărei secții, în vederea stabilirii de comun acord a obiectivelor și strategiilor de realizare, ținând cont de resursele de care dispune secția respectivă, de aspectele deficitare și de interdependența zonelor monitorizate în dezvoltarea calității serviciilor medicale oferite.

De asemenea, se urmărește menținerea unei relații de consultare permanentă cu serviciul Statistică medicală, ce are rol major în colectarea, verificarea, analiza și raportarea datelor.

În procesul de monitorizare a calității îngrijirilor acordate (de fapt monitorizare eficienței și eficacității îngrijirilor) se pot utiliza *indicatori de acces* (ex.: numărul internărilor nejustificate, adică acele cazuri ce puteau fi rezolvate în ambulatoriul de specialitate integrat sau în regim de spitalizare de zi), *indicatori de rezultat* (ex.: cazuri reinternate la mai puțin de 24 de ore de la externare, pentru aceeași afecțiune; procentul pacienților cu infecții postoperatorii; numărul pacienților decedați la 24 ore de la intervenția chirurgicală) și *indicatori de proces* (rata de utilizare a unor proceduri, în special a celor cu costuri ridicate, procentul pacienților satisfăcuți de tratament, procentul pacienților ce au necesitat schimbarea tratamentului).

La elaborarea prezentului plan de management au participat membrii comitetului director.

MANAGER
C.j. Adriana MOLFEA

DIRECTOR MEDICAL,
Dr. Adrian STOICULESCU

DIRECTOR/FINANCIAR-CONTABIL,
Ec. Isabela DIN

DIRECTOR DE ÎNGRIJIRI MEDICALE,
As. Irina GEORGESCU