

SPITALUL MUNICIPAL CAMPULUNG MOLDOVENESC

PLAN DE MANAGEMENT

Îmbunătățirea structurii și organizării spitalului

**Manager,
Dr. Ciosnar Eugen**

2013

CUPRINS:

Nr. crt	Conținut	pg.
A	DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI	2
1	Tipul și profilul spitalului	2
2	Caracteristicile relevante ale populației deservite	2
3	Structura spitalului	2
4	Resurse umane	3
5	Activitatea spitalului	3
6	Situația financiară- structura buget 2013	6
B	ANALIZA SWOT A SPITALULUI	7
C	PRINCIPALELE PROBLEME ALE SPITALULUI	8
D	SELECTAREA UNEI PROBLEME PRIORITARE	8
E	PROIECT DE IMBUNATATIRE A MANAGEMENTULUI SPITALULUI MUNICIPAL CAMPULUNG MOLDOVENESC	9
1	Scopul proiectului	9
2	Obiective	9
3	GRAFICUL GRANTT	11
4	REZULTATE AȘTEPTATE	12
5	MONITORIZARE SI EVALUARE –INDICATORI	12

A. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI

1. TIPUL ȘI PROFILUL SPITALULUI

Spitalul Municipal Câmpulung Moldovenesc, este o unitate sanitară publică, cu personalitate juridică, organizat pe o gama larga de specialitati, asigurand servicii medicale la circa 54.400 de locuitori, din care circa 19.300 din municipiul Campulung Moldovenesc si circa 35.100 din comunele arundate.

2. CARACTERISTICILE RELEVANTE ALE POPULAȚIEI DESERVITE

Principalele particularități prezente, sunt determinate de:

- populația arondată unității sanitare este preponderent rurală, cu un nivel redus de educație sanitară;
- nivel de trai relativ scazut;
- lipsa locurilor de muncă;
- patologie specifica zonei muntoase reci

3. STRUCTURA SPITALULUI

Îmbunătățirea structurii și organizării spitalului are ca scop asigurarea unei combinații cât mai raționale a resurselor deja existente (materiale, umane, financiare), stabilirea cu precizie a atribuțiilor și sarcinilor ce revin fiecăruia și constituirea cadrului structural care să permită manifestarea acelei ordini necesare desfășurării unor activități eficiente.

Spitalul, cu 265 paturi, este organizat în următoarea structură clinică:

Nr. crt.	Secția	Nr. paturi	Compartimente
1	Medicină Internă	55	Medicină Internă, Cardiologie și Terapie Acută-paturi
2	Chirurgie Generală	33	Chirurgie generală și Ortopedie-Traumatologie
3	Obstetrică-Ginecologie	25	
4	Pediatrie	25	
5	Boli Infecțioase	25	
6	Dermato – Venerologie	16	
7	Neurologie	25	Neurologie și terapie acută - paturi
8	Recuperare Medicină Fizică și Balneologie	25	Recuperare, medicină fizică și balneologie și Reumatologie
9	Compartiment Neonatologie	15	
10	Compartiment Anestezie, Terapie Intensivă	8	
11	Compartiment Diabet	5	

	zaharat, nutriție și boli metabolice		
11	Ingrijiri paleative	4	
12	Compartiment Gastroenterologie	4	

Pe lângă secțiile clinice , spitalul are în structură :

- CPU, Laborator de Radiologie și Imagistică Medicală, Laborator de Recuperare Medicină Fizică și Balneologie, Farmacie cu circuit închis, Laborator de Endoscopie digestivă, Compartiment evaluare și statistică medicală, Compartiment de prevenire și control al infecțiilor nozocomiale .
- Ambulatoriu de specialitate: Dispensar TBC, Cabinet Diabet Zaharat, Nutriție și Boli Metabolice, Cabinet Planificare Familială, Cabinet Oncologie Medicală, Cabinet Boli Infecțioase;
- Ambulatoriu Integrat cu cabinete în specialitatea : Chirurgie generală, Ortopedie- Traumatologie, Gastroenterologie, Pediatrie, Recuperare, Medicină Fizică și Balneologie, Dermatovenerologie, Medicină internă, Neurologie, Obstetrică – ginecologie, Reumatologie .

+

4. RESURSE UMANE

Personalul angajat totalizează 267 din care: medici 21, medici rezidenti 10 farmaciști 1, personal mediu sanitar 109, personal auxiliar 76, TESA 19 , muncitori 20, statisticieni 4, personal paza 5 .

5. Activitatea spitalului

Indicatori ai activității spitalului, primele 9 luni 2013

	Indicatori	Total
Indicatori generali de volum și intensitate	Număr de cazuri	5279
	Număr de zile de spitalizare	40284
	Durata medie de spitalizare	7.6
Indicatori ai activității chirurgicale	%Cazuri chirurgicale	8.18%
	%Cazuri chirurgicale în secțiile chirurgicale	40.67%
Indicatori ai comorbidității	%Cazuri cu diagnostice secundare	93.71%
	Rata diagnosticelor secundare	
Indicatori socio-demografici	%Cazuri asigurați	97.04%
	%Cazuri din același județ	94.83%
	%Cazuri din rural	64.67%
	%Cazuri cu vârsta de 0-4 ani	10.17%
	%Cazuri cu vârsta de 5-17 ani	5.62%

	%Cazuri cu vârsta de 18-44 ani	13.71%
	%Cazuri cu vârsta de 45-65 ani	31.0%
	%Cazuri cu vârsta peste 65 ani	39.5%
	%Cazuri de sex feminin	54.52%
Indicatori ai circumstanțelor spitalizării	%Internări în urgență	59.59%
	%Internări cu trimitere de la medicul specialist	5.95%
	%Internări cu trimitere de la medicul de familie	34.36%
Indicatori ai circumstanțelor spitalizării - externare	%Cazuri decedați	1.06%
	%Cazuri decedați la 24h de la internare	0.25%
	%Cazuri decedați la 48h de la intervenția chirurgicală	0
	%Cazuri cu stare la externare "agravat"	0.38%
	%Cazuri cu stare la externare "vindecat"	25.76%
	%Cazuri cu stare la externare "ameliorat"	71.66%
	%Cazuri cu stare la externare "staționar"	1.14
	%Externări prin transfer interspitalicesc	1.00%
%Externări la cerere	0.85%	
	Indice concordanță Dg Externare - Dg Internare	67.08%
Indicatori ai varietății activității	Nr categorii majore de diagnostice (CMD)	23
	Număr grupe de diagnostice (DRG)	280
	Număr diagnostice principale	686
Indicatori ai tipului de furnizor – tip secții	%Internări în secții chirurgicale	19.89%
	%Internări în secții medicale	80.11%
	%Internări în secții chirurgicale generale	13.62%
	%Internări în secții medicale generale	25.76%
	%Internări în secții medicale de specialitate	39.94%
	%Internări în secții de nou-născuți	2.78%
	%Internări în secții de obstetrică-ginecologie	6.27%
	%Internări în secții de pediatrie generală	11.63%

Sursa: aplicatia DRG National - rapoartele spitalului; www.drg.ro

În perioada ianuarie-sept. 2013 au fost în total 5.279 pacienți externați pe spital, din care 4.937 cazuri acuți rezolvate, reprezentând 93.52%, restul de externări reprezentând cazuri cronici. Ponderea cea mai mare au avut-o bolile și tulburările sistemului circulator, urmate de boli și tulburări ale sistemului musculo-scheletal și țesutului conjunctiv, boli și tulburări ale sistemului respirator, boli și tulburări ale sistemului nervos și boli și tulburări ale sistemului digestiv.

Prezentăm în continuare comparativ situația principalilor indicatori ai activității *la nivelul secțiilor clinice* în anul 2012.

Secția	Nr. Paturi	Rata utilizare paturi	Nr. Cazuri Validare DRG	DMS (DRG)	ICM	Buget de cheltuieli
Medicina interna	55	245.48	1685	8.19	0.8786	2.119.107
Chirurgie generala	33	250.26	1042	8.30	0.8431	1.577.478
Obstetrica-ginecologie	25	115.32	619	4.76	0.8450	818.521
Compartiment neonatologie	15	94.73	300	4.75	0.6258	280.584
Pediatrie	25	151.80	659	5.60	1.0961	958.178

Boli infectioase	25	267.32	941	7.14	0.9761	951.871
Dermato-venerologie	16	154.75	348	7.14	1.0567	516.711
Neurologie	25	283.00	855	8.88	1.0586	972.853
Recuperare med. Fizica balneologie, din care:	25	216.36	529	10.22	-	645.491
-Recuperare, medicina fizica si balneologie	20	230.85	408	11.31	-	
-Reumatologie	5	158.40	121	6.55	0.8965	
Comp. Diabet	5	208.80	164	6.47	0.9010	199.061
Comp. Gastroenterologie	4	163.25	99	7.12	1.1932	173.718
A T I	8	149.75	-	-	-	-
Ingrijiri paleative	4	-	-	-	-	-
TOTAL SPITAL	265	206.22	7241	7.53	0.9304	

Sursa: raportarile spitalului; rapoarte SNSPMS

Pentru primele 9 luni din anul 2013, rata de utilizare a paturilor este de 206.22 cu o DMS de 7.53 zile.

Cele mai frecvente 10 tipuri de cazuri externate (DRG), primele 9 luni 2013

Nr. crt.	Grupa de diagnostic	Cod DRG	Tip DRG	Număr cazuri	% cazuri	Nr zile spit.-DRG	DMS	DMS naț*
1	Insuficienta cardiaca si soc fara CC catastrofale	F3032	M	312	5.91	2.377	7.62	6.64
2	Tulburari nechirurgicale ale coloanei fara CC	I3082	M	256	4.85	2.480	8.22- acuti 11.67- cronici	5.76
3	Tulburari nechirurgicale ale coloanei cu CC	I3081	M	185	3.50	1.627	8.45- acuti 11.48 cronici	6.59
4	Boala interstitiala pulmonara fara CC catastrofale sau severe	E3153	M	169	3.20	1.008	5.96	5.88
5	Boala interstitiala pulmonara cu CC sevre	E3152	M	141	2.67	864	6.13	6.19
6	Ulceratii a pielii pentru tulburari circulatorii	F3050	M	138	2.61	1.116	8.09	8.96
7	Boala cronica obstructiva a cailor respiratorii cu CC catastrofale sau severe	E3061	M	136	2.258	1.467	10.79	8.51
8	Otita medie si infectie a cailor respiratorii superioare cu CC	D3041	M	105	1.99	546	5.20	5.03
9	Nou-nascut, greutate la internare > 2499 g, fara procedura semnificativa in sala de operatii, fara probleme	P3084	M	90	1.70	383	4.26	4.14
10	Tromboza venoasa fara CC catastrofale sau severe	F3042	M	89	1.69	659	7.40	7.37
Total spital primele 9 luni 2013				5.279	100%	40.253	7.37-acuti 11.38- cronici	-

Sursa: COCA/2013, rapoarte SNSPMS

*- Informatii referitoare la DMSnational la nivelul anului 2012.

Se observă că cele mai frecvente 10 tipuri de cazuri spitalizate sunt de tip medical și însumează 30.71% din pacienții externati. Pe primul loc se află - Insuficiența cardiacă și soc fără CC catastrofale, urmat de - Tulburări nechirurgicale ale coloanei fără CC și de - Tulburări nechirurgicale ale coloanei cu CC.

De remarcat este faptul că DMS la nivelul spitalului pentru majoritatea grupelor menționate mai sus sunt superioare duratelor la nivel național.

6. Situația financiară

Spitalul este o instituție finanțată integral din venituri proprii conform Legii 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, iar majoritatea veniturilor provin din contractul cu Casa de Asigurări de Sănătate Suceava, având un tarif pe caz ponderat de 1380 lei în anul 2013.

În anul 2013, structura *bugetului de venituri* prevăzut la data de 30.09.2013 :

- venituri din contracte cu CAS: 92.09% ;
- venituri din sponsorizări: 0,08% ;
- venituri din exploatarea proprietății: 0,22% ;
- venituri din prestări servicii: 1,28% ;
- venituri din valorificarea bunurilor: 0.09% ;
- venituri din contracte cu DSP : 5.69% ;
- venituri de la bugetul local : 0.54% .

Veniturile din contractul cu CAS sunt repartizate astfel:

- a) venituri din contracte pentru servicii spitalicești de 98.01 (DRG, secția de recuperare, medicina fizică și balneologie, spitalizare de zi, servicii paraclinice) ;
- b) venituri din contracte pentru servicii medicale din ambulatoriu 1.99%(chirurgie generală și ortopedie, gastroenterologie, recuperare, medicina fizică și balneologie, reumatologie, pediatrie, oncologie, diabet și boli metabolice);

În privința structurii *bugetului de cheltuieli*, situația se prezintă astfel:

- cheltuieli de personal 67.77 %,
- cheltuieli cu bunuri și servicii 30.62%, din care cheltuielile cu medicamente și materiale sanitare au o pondere de 9.01%;
- cheltuieli de capital 2,28 %.

La data de 30.09.2013 datoriile spitalului către furnizori erau de 142.477 lei, fără datorii cu termen depășit - iar sumele de primit la data de 30.09.2013 erau de 896.499.

B. Analiza SWOT a spitalului

Puncte tari	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calitate bună a serviciilor medicale și de laborator ▪ Posibilități de extindere a 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Venituri proprii scăzute

<p>serviciilor eficiente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Spitalul a fost mereu modernizat pe parcursul ultimilor 6-7 ani. ▪ Laboratorul de imagistica medicala a fost reabilitat, acreditat ISO si echipat cu aparatura moderna. ▪ Amplasarea statiei de ambulanta in incinta spitalului (posibilitatea adresabilitatii rapide in cazul solicitarii acestui serviciu) ▪ Resurse umane bine pregatite. ▪ Starea fizica corespunzatoare a spitalului 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lipsa circuitelor la spalatorie si bloc alimentar , conform normelor in vigoare. ▪ Numar insuficient de medici specialisti ATI, neonatologi si CPU ▪ Lipsa unui circuit functional modern al bolnavilor , deseurilor medicamentelor ▪ Numar insuficient de ghiduri si protocoale medicale ▪ Riscul de a nu obține acreditarea, fără refacerea circuitelor și a spațiilor de cazare
<p>Oportunități</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Colaborarea eficienta cu autoritatile locale. 2. Colaborare cu organizații interne și internaționale – contribuție la mai buna dotare a spitalului. 3. Deschidere din partea mediului economic local. 4. Adresabilitate crescuta a unei comunitati bine conturate 5. Situarea spitalului intr-o zona geografica cu mare afluenta de turisti pe tot parcursul anului. 	<p>Amenințări</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Concurența din privat pe unele servicii ▪ Tendința migrării corpului medical către țările UE ▪ Mediu legislativ in continua schimbare ▪ Posibilitate redusa de recrutare a personalului cu inalta pregatire profesionala datorita ingradirii nivelului de salarizare prin legislatia in vigoare. ▪ Ritmul accelerat al schimbarilor tehnologice - cu uzura moral a echipamentelor existente.

C Principalele probleme ale spitalului

În momentul de față se știe că majoritatea unităților sanitare publice din România se confruntă cu probleme importante, la care se încearcă să se găsească soluții pentru rezolvarea lor.

O problemă pe care o consider importantă este cea a **acreditării unității sanitare**. Problema acreditării este deosebit de delicată, atât din punct de vedere a reorganizărilor de secții și compartimente, cât mai ales din punct de vedere al finanțării acestor reorganizări

Consider că aceasă problemă constituie aspectul care trebuie abordat prioritar și realist din punct de vedere managerial, pentru îmbunătățirea situației actuale și dezvoltarea de perspectivă a spitalului.

D. Selectarea unei probleme prioritare

Problema principala o reprezinta existenta unei infrastructuri deficitare si a unor circuite functionare necorespunzatoare.

E. Proiect de îmbunătățire a managementului Spitalului Cimpulung Molodovenesc

Tema cadru: 1. Îmbunătățirea structurii și organizării spitalului

1. Scopul proiectului:

Îmbunătățirea circuitelor funcționale ale spitalului conform standardelor de calitate, pentru un răspuns mai bun la nevoile specifice de servicii de sănătate ale populației din zona deservită.

2.Obiective:

2.1 Imbunatatirea circuitelor functionale ale spitalului pentru obtinerea acreditarii unitatii sanitare

2.2Imbunatatirea capacitatii de raspuns a spitalului la nevoile pacientilor, prin reorganizarea sectiilor.

2.3 Creșterea calitatii serviciilor

Obv. 2.1 Imbunatatirea circuitelor functionale ale spitalului pentru obtinerea acreditarii unitatii sanitare

- Realizarea de filtre si circuite la nivelul salilor de operatie
Termen de finalizare : sem I 2014
Responsabil: Comitet Director, Serv Tehnic A. A. Ad-tiv
Resurse : 10.000 RON.
- Realizarea unui spatiu conform normelor europene pentru vestiarele asistentelor, infirmierelor si ingrijitoarelor cu dusuri si spatii de echipare in costum de lucru pentru spital

Termen finalizare: sem I 2014

Responsabil:Comitet Director , serv. Tehnic A, Ad-tiv.

Resurse : 120.000 RON.

- Realizarea circuitului la spalatorie conform normelor din 26.06.2006 privind functionarea compartimentelor si serviciilor din spital

Termen finalizare - sem I 2014

Responsabilitati:Comitet Director, serv. Tehnic A.A.Ad-tiv;

Resurse : 15.000 RON.

- Realizarea circuitelor la bucatarie conform normelor din 26.06.2006 privind functionarea compartimentelor si serviciilor din spital

Termen finalizare: sem I 2014 ;

Responsabilitati :Comitet Director, serviciul TehnicA.A.Ad-tiv.

Resurse: 10.000 RON.

- Realizarea circuitelor pentru sectiile din spital .

Termen finalizare - sem I 2014

Responsabilitati : Comitet Director, Tehnic A.A.Ad-tiv;

Resurse : 100.000 RON.

- Acreditarea spitalului

Termen finalizare: sem I 2014;

Responsabilitati;

Resurse : Umane.

Obv. 2.2 Imbunatatirea capacitatii de raspuns a spitalului la nevoile pacientilor, prin reorganizarea sectiilor.

- Realizarea unei sectii sau compartiment pentru ingrijiri paliative.

Termen de finalizare: sem I 2014;

Responsabil : Comitet Director ;

Resurse : Umane.

- Restrangerea compartimentelor si sectiilor cu adresabilitate mica si rata mica de utilizare a paturilor si crearea de compartimente noi cu grad ridicat de adresabilitate.

Termen finalizare: sem. I 2014- sem I 2015;

Responsabil : Comitet Director;

Resurse: Umane.

Obv. 2.3 Creșterea calitatii serviciilor

- Implementarea procedurilor ghidurilor de practica editate de Ministerul Sanatatii si monitorizarea aplicarii lor.
Termen de finalizare : Permanent;
Responsabil: Director Medical;
Resurse : Umane
- Masurarea gradului de satisfactie al pacientului,de imbunatatire a activitatii medicale si non medicale
Termen de finalizare: Permanent
Responsabil : Biroul Managementul Calitatii, Comitet Director
Resurse: Umane
- Indrumarea coordonarea si controlarea de catre comp SPCIN a activitatii de prevenire a infectiilor nosocomiale
Responsabil: Compartiment Nozocomiale
Termen de finalizare: Permanent
Resurse: Umane
- Instruirea permanenta a personalului (instruire interna-externa)
Responsabil : Birou Runos-Contencios
Termen finalizare: Permanent
Resurse: Umane

3. Planificarea în timp a activităților propuse Graficul Grantt :

Activitatea						
	sem.I 2014	sem.II 2014	sem.I 2015	sem.II 2015	sem.I 2016	sem.II 2016
•Realizarea de filtre si circuite la nivelul salilor de operatie						
• Realizarea unui spatiu conform normelor europene pentru vestiarele asistentelor, infirmierelor si ingrijitoarelor						
• Realizarea circuitului la spalatorie						
• Realizarea circuitelor la bucatarie						
• Realizarea circuitelor pentru sectiile din spital						
• Acreditarea spitalului						
• Realizarea unei sectii sau compartiment pentru ingrijiri pali \ ative						
• Restrangerea compartimentelor si sectiilor cu adresabilitate mica si rata mica de utilizare a paturilor si						

creearea de compartimente noi cu grad ridicat de adresabilitate				
•Implementarea procedurilor ghidurilor de practica editate de Ministerul Sanatatii) si monitorizarea aplicarii lor				
• Masurarea gradului de satisfactie al pacientului,de imbunatatire a activitatii medicale si non medicale				
• Indrumarea coordonarea si controlarea de catre comp SPCIN a activitatii de prevenire a infectiilor nosocomiale				
• Indrumarea coordonarea si controlarea de catre comp SPCIN a activitatii de prevenire a infectiilor nosocomiale				

5. REZULTATE ASTEPTATE:

- Spital modern cu circuite si protocoale implementate, conditii hoteliere imbunatatite, servicii medicale diversificate in spital si in ambulatoriu;
- Servicii medicale performante si eficiente;
- Adresabilitate locala si regionala crescuta.

6. Monitorizare și evaluare - Indicatori

- Gradul de satisfactie al pacientilor;
- Gradul de acreditare obtinut;
- Numar sectii reorganizate;
- Rata infectiilor nozocomiale;
- Numar total de pacienti pe sectii anual, comparativ, in dinamică;
- Numărul de analize, proceduri diagnostice, proceduri terapeutice;
- Procent personal medical evaluat;
- Numar de servicii noi;
- Numar de cazuri contractate anual
- Numar de cazuri externate acuti si cronici, in dinamică
- Proportia pacientilor cu grad ridicat de complexitate
- DMS
- ICM realizat anual, pe secții
- Rata de utilizare a paturilor pe sectii
- Indicele de operabilitate
- Timpul de asteptare al pacientilor la unele proceduri
- Plangeri si reclamatii pacienti
- Cost mediu pe zi de spitalizare
- Venituri total pe sectii
- Venituri din servicii la cerere.