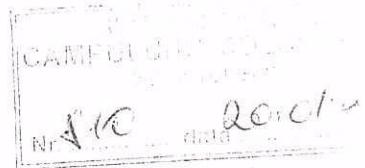
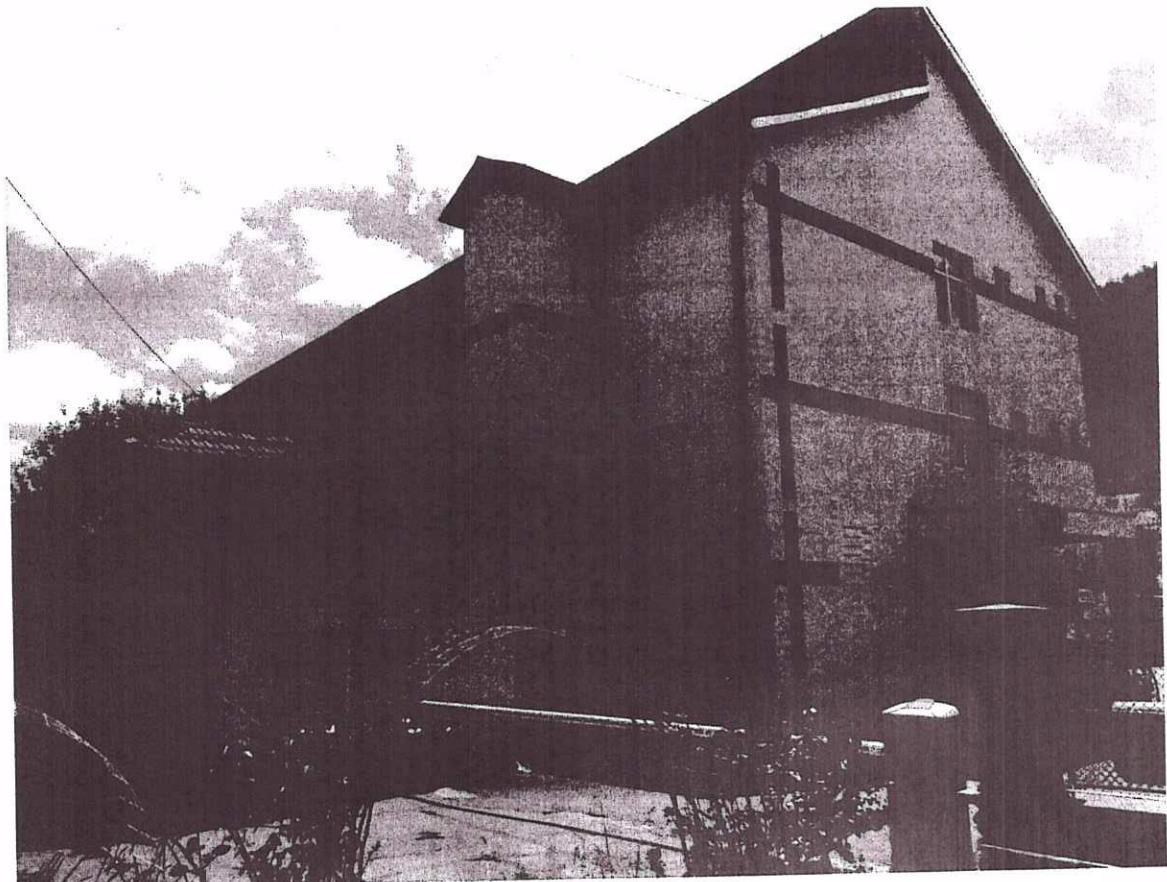


**PROIECT DE MANAGEMENT**



**SIGURANȚA ȘI SATISFACTIONA PACIENTILOR  
DIN CADRUL  
SPITALULUI MUNICIPAL CÂMPULUNG MOLDOVENESC**

**2020-2023**



## CUPRINS

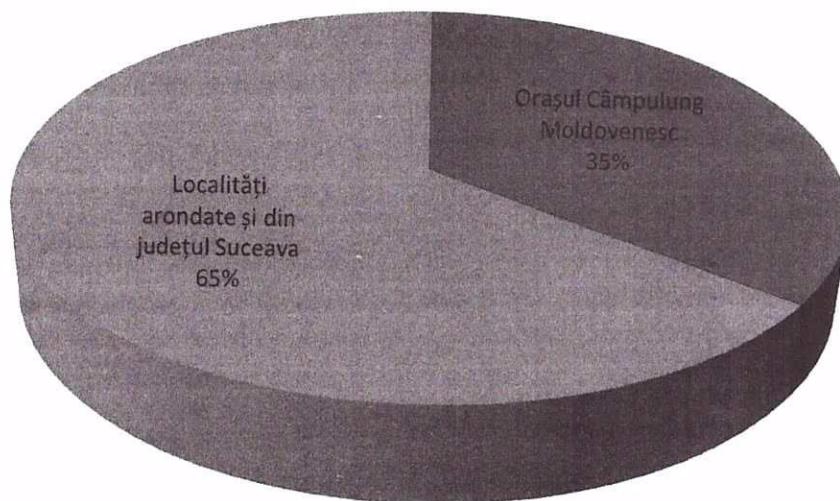
1.	Descrierea situației actuale a spitalului Municipal Câmpulung Moldovenesc, tipul și profilul spitalului.	pag. 3
1.1	Caracteristicile populației deservite.	pag. 3
1.2	Structura spitalului pe activități.	pag. 4
1.3	Resursele umane.	pag. 5-6
1.4	Activitatea spitalului Municipal Câmpulung Moldovenesc.	pag. 6
1.5	Situația dotării cu echipamente și aparatură medicală.	pag. 7
1.6	Situația financiară.	pag. 8
2.	Analiza SWOT.	pag. 9
3.	Identificarea problemelor critice ale spitalului.	pag. 10
4.	Selecționarea problemelor prioritare.	pag. 10-11
5.	Dezvoltarea proiectului de management pentru problemele prioritare identificate:	pag. 12
a)	Scop.	pag. 12
b)	Principalele obiective.	pag. 12
c)	Activități,Grafic <b>GRANTT</b> .	pag. 13, 14, 15
d)	Rezultate așteptate.	pag. 15
e)	Indicatori de evaluare/monitorizare.	pag. 15
f)	Concluzii.	pag. 15-16
d)	Bibliografie	pag 16

## **1. Descrierea situației actuale a Spitalului municipal Câmpulung Moldovenesc.**

Spitalul Municipal Câmpulung Moldovenesc, este o unitate sanitată cu personalitate juridică, aflată în subordinea Consiliului local Câmpulung Moldovenesc, situat în zona muntoasă a Județului Suceava, la o distanță de aproximativ 78 km de Spitalul Județean Suceava, care asigură servicii medicale pentru locuitorii Municipiului Câmpulung Moldovenesc precum și pentru localitățile arondate și anume Frumosu, Vama, Vatra Moldoviței, Moldovița, Sadova, Pojorâta, Fundu Moldovei, Breaza, Moldova Sulița și Izvoarele Sucevei. Spitalul asigură servicii medicale pentru aproximativ 54802 de locuitori, din care circa 20409 din Municipiul Câmpulung Moldovenesc și 34393 din comunele arondate. Spitalul asigură asistență medicală completă, curativă, preventivă și de recuperare a populației din zona, iar în cazuri de urgență, spitalul acordă asistență medico-chirurgicală tuturor persoanelor a căror stare necesită acest lucru.

### **1.1 Caracteristicile relevante ale populației deservite.**

Spitalul Municipal Câmpulung Moldovenesc deservește o zonă cu o populație înbătrânită, cu un nivel de trai relativ scăzut cu preponderență din mediul rural, cu o rată ridicată a șomajului și o natalitate scăzută. De asemenea populația prezintă o patologie specifică zonei muntoase reci și umede. Populația care beneficiază de servicii medicale provine, în proporție de 37,24% din orașul Câmpulung Moldovenesc și 62,76 % din localitățile arondate și județ.



**Fig.1 - Repartizare demografică**

## 1.2 Structura spitalului pe activități:

Pentru o activitate cu un randament crescut, este nevoie de o stabilire a atribuțiilor și a sarcinilor ce sunt atribuite secțiilor, și de folosirea cu maximă eficiență a resurselor existente (materiale, umane și financiare).

Structura organizatorică cuprinde 6 secții și 13 compartimente cu un număr de 246 paturi.

Tabel 1. Structura organizatorică:

Secția / Compartimentul	Nr.de paturi
<b>1. Secția medicină internă:</b>	59
- compartiment cardiologie	15
- compartiment terapie acută	6
- compartiment gastroenterologie	4
<b>1. Secția boli infecțioase:</b>	25
- compartiment dermatovenerologie	10
<b>1. Secția chirurgie generală:</b>	33*
- compartiment chirurgie generală	25
- compartiment ortopedie-traumatologie	8
Compartiment ATI	8
<b>1. Secția Neurologie:</b>	25
- compartiment terapie acută	5
Compartiment pediatrie	21
<b>1. Secția recuperare, medicină fizică și balneologie</b>	25
- compartiment RMB	20
- compartiment reumatologie	5
- compartiment de ingrijiri paleative	12*
- compartiment Primiri Urgențe (UPU)	
<b>TOTAL:</b>	<b>246 paturi</b>
Însoțitori	10
Spitalizare zi	24

Spitalul din Municipiul Câmpulung Moldovenesc a devenit din octombrie 2020 spital suport pentru pacienții testați pozitiv cu virusul SARS-COV-2 cu un nr. de 35 paturi.

**Din structura spitalului mai fac parte urmatoarele:**

- Farmacie;
- Laborator analize medicale – servicii externalizate;
- Laborator radiologie și imagistică medicală;
- Laborator recuperare, medicina fizică și balneologie;
- Laborator endoscopie digestivă;
- Cabinet planificare familială;
- Cabinet boli infecțioase;
- Serviciu de statistică și informatică medicală;
- Compartiment de prevenire și control al infecțiilor nosocomiale;
- Dispensar TBC cu:
  - cabinet consultații;
  - cabinet TSS;
  - radiologie;
  - cabinet explorări funcționale respiratorii;
- Ambulatoriu integrat cu cabine de specialitate:
  - reumatologie;
  - recuperare, medicina fizică și balneologie;
  - chirurgie generală /ortopedie și traumatologie;
  - pedatrie;
  - gastroenterologie;
  - ORL;
  - medicina internă;

Aparat funcțional.

Laboratoarele deservesc atât paturilor cât și ambulatoriului integrat.

\* se închid temporar 4 paturi

Există o bună corelație între structurile unității și natura serviciilor acordate fiind totuși necesară o diversificare a serviciilor medicale. O proporție relativ mare a pacienților spitalului suferă de multiple afecțiuni, fapt ce necesită investigații diverse și complexe. În ambulatoriul integrat al spitalului funcționează un nr. insuficient de cabine medicale necesare consultațiilor interdisciplinare , astfel pacienții fiind nevoiți să se deplaseze către alte unități medicale de specialitate.

**1.3 Resursele umane:**

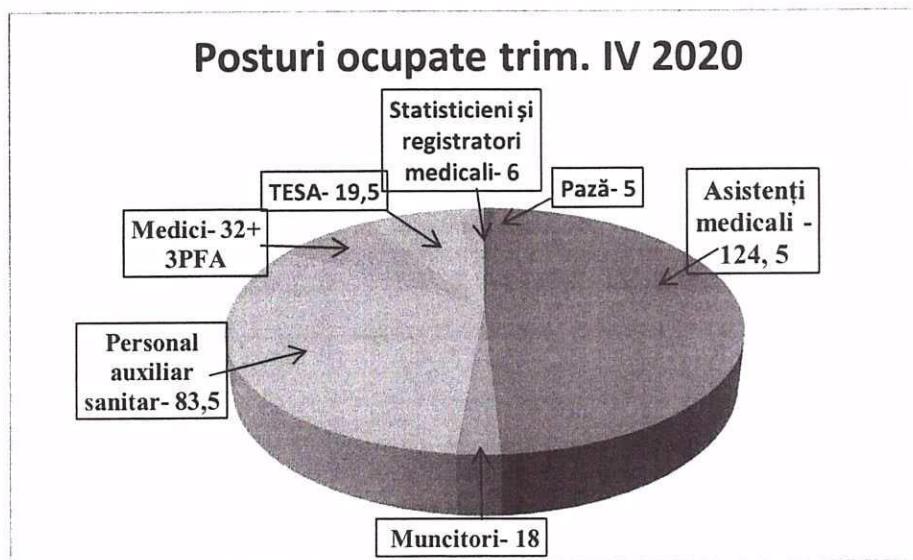
Resursele umane din sănătate constituie una din cele mai importante și mai costisitoare din acest sector, ele determinând utilizarea celorlalte resurse.

Resursele umane ale spitalului totalizează la nivelul trimestrului IV 2020 un nr de 291,5 +3 PFA posturi ocupate, deși numărul posturilor conform normativului de personal este de 396 posturi.

Repartiția acestora în structura organizatorică a spitalului pe categorii de personal (pentru personalul existent), în luna decembrie 2019 și trimestrul IV al anului 2020 este evidențiat în următorul tabel :

Categorie de personal	Posturi aprobată/2019	Posturi ocupate/2019	Posturi vacante/2019	Posturi aprobată trim. IV 2020	Posturi ocupate trim. IV 2020	Posturi vacante trim. IV 2020
Medici	55,25	30+7 PFA	18,25	51,75	32+3 PFA	16,75
Medici rezidenți	8			7		
Farmaciști	2	2	0	2	2	0
Psiholog stagiar	1	0	1	1	0	1
Kinetoterapeut	1	1	0	1	1	0
Asistenți medicali	146,5	121,75	25	149,75	124,5	25,25
Statiscieni și registratori medicali	7	6	1	7	6	1
Personal auxiliar sănătății	129,5	79,5	50	131,5	83,5	48
TESA	24	20	4	23	19,5	3,5
Muncitori	24	17+1 PFA	6	24	18	6
Pază	5	5	0	5	5	0
<b>TOTAL</b>	<b>395,5</b>	<b>282,25 +8PFA</b>	<b>105,25</b>	<b>396</b>	<b>291,5+3 PFA</b>	<b>101,5</b>

Indicatorii de performanță ai resurselor umane din domeniul sănătății combină, în mod obișnuit într-o singură statistică două aspekte ale spitalului, de exemplu numărul de pacienți consultați de către un medic. Acest aspect oferă o indicație asupra unei caracteristici ale spitalului și constituie o măsură a eficacității sau a calității. Utilizați singuri sau în grupuri, ei subliniază diferențele existente față de un standard al activității organizaționale și identifică ariile unde este necesară o ajustare.



#### **1.4 Activitatea Spitalului Municipal Câmpulung Moldovenesc:**

Spitalul Municipal Câmpulung Moldovenesc a efectuat, conform raportărilor pe trim. IV 2020, un număr de 781 pacienți externați spitalizare continuă , 5349 zile spitalizare, cu un grad utilizare pat de 26,61%. Întrucât contractarea cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate se bazează pe o serie de indicatori medicali, prezint mai jos structura acestora realizată pe trim. IV 2020 pe fiecare secție.

##### Indicatori spitalizare continuă:

Denumire secție/compartiment	Nr. paturi	Nr. pacienți externați	Zile de spitalizare	Utilizare pat	DMS	ICM
Compartiment ATI	8	0	165	20,63	1,18	0
Boli infecțioase	0	0	0	0	0	0
Chirurgie generală	25	82	568	27,05	3,36	2,1491
Ortopedie	8	44	163	20,38	1,77	2,1538
Dermatovenerologie	0	0	0	0	0	0
Medicina internă	40	172	1250	31,25	6,86	0,988
Cardiologie	15	0	0	0	0	0
Gastroenterologie	4	0	0	0	0	0
Neurologie	25	37	351	16,71	9,82	1,199
Ostretică - Ginecologie	18	30	110	6,11	3,95	1,0444
Neonatologie	10	27	109	10,9	4,04	0,7664
Pediatrie	21	30	83	3,95	4,03	0,3997
BRM	20	0	0	0	0	0
Reumatologie	5	0	0	0	0	0
Ingrijiri paleative (nu funcționează)	12	0	0	0	0	0
Secție covid 19	35	327	2365	394,17	0	0,9463
<b>TOTAL SPITAL</b>	<b>246</b>	<b>6467</b>	<b>5349</b>	<b>26,61</b>	<b>6,64</b>	<b>1,1386</b>

#### **1.5 Situația dotării cu echipamente și aparatură medicală:**

În spitalul Municipal Câmpulung Moldovenesc s-au realizat investiții în ultimii ani în reabilitarea și modernizarea laboratorului de imagistică medicală care a fost acreditat ISO și echipat cu aparatură modernă. Ca și investiții în perioada următoare ar fi imperios necesară dotarea spitalului cu un computer tomograf (CT) și cu un mamograf.

## 1.6 Situația finanțiară:

Situația finanțiară a Spitalului Municipal Câmpulung Moldovenesc a fost întocmită comparativ pentru anul 2018 și anul 2019.

Principala sursă de finanțare a spitalului o constituie contractul încheiat cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Suceava, pentru servicii medicale prestate în regim de spitalizare continuă, regim spitalizare de zi și ambulatoriu.

### Structura veniturilor efective ale spitalului pe surse de finanțare

Denumire venituri	Venituri 2018	% Lei/2018	Venituri 2019	% Lei/2019
Alte venituri	581.780,19	2,16%	218.819,33	0,74%
Venituri finanțare CASJ	11.696.761	43,5%	11.653.832,67	39,61%
Venituri finanțare DSP	1.746.690,61	6,5%	1.696.276,22	5,77%
Sponsorizări	-		12500	0,04%
Consiliul local	204.879,29	0,76%	650.000	2,22%
Diverse venituri,sume provenite din finanțarea anilor precedenți				
Subvenții din bugetul FNUASS	12.657.428	47,08%	15.186.610	51,62%
<b>Total venituri</b>	<b>26.887.593,09</b>	<b>100%</b>	<b>29.418.038,22</b>	<b>100%</b>

### Structura cheltuielilor efective ale spitalului pe categorii din totalul cheltuieli

	Cheltuieli 2018	% Lei 2018	Cheltuieli 2019	% Lei 2019
Cheltuieli totale	25.157.635,8	100%	28.392.278,03	100 %
Cheltuieli de personal	21.282.168,56	84,60 %	23.930.542,00	84,29%
Cheltuieli materiale și servicii ,inclusiv medicamente și materiale sanitare	3.635.652,24	14,45%	4.203.297,03	14,80%
Cheltuieli aferente persoanelor cu handicap	221.996	0,88%	258.439	0,91%
Burse	17.819	0,07 %	-	-

### Ponderea cheltuielilor de personal din finanțare conform contractelor încheiate cu CASJ și DSPJ Suceava

Finanțare SASJ și DSPJ 2018	Cheltuieli personal 2018	% din finanțare an 2018	Finanțare CASJ + DSPJ 2019	Cheltuieli personal 2019	% finanțare an 2019
26.100.879,61	21.282.168,56	81,54 %	28.536.718,89	23.930.542	83,86%

## **2. ANALIZA SWOT a Spitalului Municipal Câmpulung Moldovenesc:**

Analiza SWOT, reprezintă un instrument de planificare ce permite unității sanitare să-și prezinte informațiile obținute din evaluarea madiului intern și extern pentru a le putea folosi în planificarea strategică.

Prin analiza SWOT se evidențiază punctele tari și punctele slabe din organizație, oportunitățile și amenințările din mediul extern.

Discutarea implicațiilor permite top managementului să identifice problemele critice și să stabilească prioritățile. Ele sunt mai apoi folosite pentru a revizui misiunea și a stabili scopurile și obiectivele ce pot fi realizate.

### **Puncte tari**

- Calitate bună a serviciilor medicale
- Laborator de imagistică medicală, reabilitat, acreditat ISO și echipat cu aparatură modernă.
- Resurse umane bine pregătite.
- Extinderea serviciilor existente.

### **Puncte slabe**

- Venituri proprii scăzute
- Lipsa medicilor pe unele specialități - pedatrie, medicina internă, neurologie, ginecologie, ATI
- Lipsa circuitelor la spălatorie
- Număr insuficient de ghiduri și protocoale medicale
- Inexistența spațiului de internare/externare amenajat de sine statator

### **Oportunități**

- Sprijinul autorităților locale (Consiliul Local Câmpulung Moldovenesc, Consiliul Județean Suceava) în procesul de reabilitare și dotare cu aparatură și echipamente medicale și chiar extindere.
- Dezvoltarea turismului în zona de unde rezultă o mare afluență de turiști tot timpul anului.
- Colaborare cu mediul economic local și nu numai.
- Încheierea de acorduri cadre privind finanțarea de către Ministerul Sănătății și cofinanțare de la bugetul local.
- Pregătirea tuturor structurilor medicale/nemedicale în vederea acreditării.

### **Amenințări**

- Personal medical, în special medici, deficitari pe anumite specialități.
- Lipsa unor specialități absolut necesare în concordanță cu morbiditatea deservită, cum ar fi diabet, boli de nutriție sau urlogia.
- Concurența din privat pe unele servicii.
- Schimbările tehnologice – uzura echipamentelor existente.

### **3. Identificarea problemelor critice ale spitalului Municipal Câmpulung Moldovenesc:**

1. Deficit de medici pe anumite specializări.
2. Aparatură medicală insuficientă, uzată fizic și moral.
3. Lipsa unor specializări absolut necesare în concordanță cu morbiditatea deservită, cum ar fi diabet, boli de nutriție și urologia.

### **4. Selecționarea problemelor prioritare și motivarea alegerii făcute:**

Problemele prioritare identificate sunt reprezentate de **siguranță și satisfacția pacientului** pe perioada contactului cu serviciile medicale acordate prin structurile de ambulatoriu, C.P.U., spitalizare continuă și spitalizare de zi, oferite în cadrul spitalului. Elementele performanței îngrijirilor de sănătate sunt date de eficacitatea îngrijirilor, caracterul adecvat al îngrijirilor, disponibilitate, respect și bunavoință din partea furnizorului, oportunitatea, calitatea, continuitatea, siguranța și eficiența îngrijirilor. Părintele conceptului modern de calitate, Donabedian, descrie calitatea îngrijirilor de sănătate drept "acele îngrijiri care se așteaptă să maximizeze dimensiunile bunăstării pacienților, luând în considerare echilibrul caștigurilor și pierderilor așteptate, care apar în toate etapele procesului îngrijirilor de sănătate."

- relațiile interpersonale - interacțiunea dintre furnizori, dintre furnizori și pacienți, dintre manageri, furnizori și plătitori, precum și între echipa de îngrijiri;

- procedurile și tratamentul aplicat conduc la obținerea rezultatelor dorite (eficiență în acordarea îngrijirilor necesare, corespunzatoare la costuri mai mici);

- siguranță – risc minim de complicații sau efecte adverse ale tratamentului, ori alte pericole legate de furnizarea serviciilor de sănătate pentru pacient;

- continuitatea - pacientul beneficiază de un set complet de servicii de sănătate de care are nevoie, într-o ordine bine determinată, fară întrerupere sau repetarea procedurilor de diagnostic și tratament;

- infrastructura fizică și confortul curățeniei, intimitate și alte aspecte importante pentru pacienți.

Cresterea calității serviciilor medicale și hoteliere furnizate pacienților este strâns legată de siguranță și confortul pacienților, care reprezintă componente importante ale calității serviciilor medicale oferite.

Acestea se află în strânsă legătură cu politica financiară, insatisfația pacientului generează adresabilitate scăzută și implicit finanțare redusă. Odată cu creșterea gradului de satisfacție a pacientului se contribuie la fidelizarea acestuia, creșterea adresabilității și implicit a veniturilor spitalului.

Serviciile medicale au o caracteristică aparte – nu pot fi testate înainte de beneficiar, variază de la un furnizor la altul, se adresează unor pacienți/clienti cu nevoi și pretenții ce variază larg, sunt influențate de tehnologie, finanțe, știință medicală, personal și resurse. De aceea, trebuie să existe obligatoriu structuri care să stabilească și să impună măcar standardele minime, sub care să nu poată exista posibilitatea furnizării acestora.

Pentru a defini calitatea îngrijirilor medicale este necesară enumerarea elementelor implicate în obținerea satisfacției pacientului:

- **Latura interpersonala a îngrijirilor în sănătate** – este reprezentată de elementele umaniste ale îngrijirilor și de relațiile sociale și psihologice stabilite între pacient și furnizorul de servicii sanitare concretizate, precum și explicațiile cu privire la boala sau tratament și informațiile primite de furnizor de la pacientul sau;
- **Latura tehnică a îngrijirilor de sănătate** – se referă la acuratețea procesului de diagnostic și de tratament, iar calitatea sa este evaluată prin comparație cu cel mai bun act medical practicat la un moment dat;
- **Disponibilitatea resurselor pentru îngrijirile în sănătate** – numărul furnizorilor de îngrijiri în sănătate ;

- **Accesibilitatea** – se referă la timpul de aşteptare al pacientului pentru a face o programare – cronici;
- **Continuitatea îngrijirilor de sănătate** – contribuie la obținerea unui beneficiu maxim sau a unei utilizări maximale a resurselor ;

Atât aspectul tehnic,cât și cel interpersonal aparțin în egală măsură științei și artei, fără a fi posibil trasarea unei linii de demarcare foarte clară între acestea. Pacienții / clienții apreciază prioritar latura umană/ interpersonală a îngrijirilor, considerand-o drept unul din cele mai importante aspecte pe care aceștia le iau în considerare atunci când sunt în situația de a evalua calitatea serviciilor medicale.

Afirmăția de mai sus duce la o definiție a calității, care se aplică tuturor serviciilor medicale: Calitatea reprezintă satisfacerea necesităților pacientului. Având în vedere ca exigența acestora a început să crească , iar calitatea serviciilor medicale de care aceștia beneficiază înregistrează o curbă ascendentă, spitalul trebuie să își gândească viitorul ca fiind oferător de servicii de calitate , pentru utilizatorii din ce în ce mai diversi și cu așteptări noi. Siguranța pacientului reprezintă libertatea de a nu fi supus vătămării inutile sau potențiale asociate cu asistența medicală.

În țara noastră s-a introdus, în conformitate cu tendințele europene și nu numai, prin ordinul 639/2016 a președintelui A.N.M.C.S, monitorizarea evenimentelor adverse/santinelă/near-miss. Monitorizarea acestora presupune raportarea de către unitatea sanitată și colectarea de către A.N.C.M.S., fără caracter acuzator, în vederea învătării din erori, a evenimentelor adverse asociate asistenței medicale. Raportarea acestor evenimente este obligatoriu a fi făcută de către unitățile sanitare în maximum 24 de ore de la apariția lor și trebuie urmată, în maximum 30 de zile de la raportare, de un raport de analiză a cauzelor care au dus la apariția evenimentului și a măsurilor identificate pentru prevenirea repetării .Neraportarea acestor informații în termene și în modalitățile prevazute în prezenta metodologie poate atrage declanșarea unei vizite de monitorizare.

Pentru identificarea acestor tipuri de evenimente s-au definit termenii :

- **Eveniment santinelă** - eveniment catastrofic soldat cu decesul sau invaliditatea permanentă a pacientului sau necesitarea unei perioade mai lungi de recuperare post-eveniment, care reflectă grave disfuncționalități la nivelul unității sanitare și care necesită măsuri imediate;
- **Eveniment advers**- eveniment considerat prevenibil, care reprezintă afectarea neintenționată și nedorită a sănătății, rănirea, îmbolnăvirea, dizabilitatea temporară sau permanentă sau chiar moartea pacientului, asociată asistenței medicale;
- **Eveniment pre-santinelă** -eveniment care în absența unei intervenții promte și adegvate ai fi putut duce la decesul sau invaliditatea pacientului, care nu are efecte ce necesită măsuri speciale și de recuperare care reflectă grave disfuncționalități la nivelul unității sanitare și care necesita analiza și măsuri imediate;
- **Accident** -eveniment care a produs prejudicii tratabile pacientului și pentru a carui rezolvare a fost necesară o intervenție suplimentară asupra acestuia;
- **Eveniment near-miss(sub eveniment)**- eveniment care nu a afectat pacientul, fără o intervenție deliberată pentru evitarea sa, care are capacitate de a provoca vătămări;
- **Incident** -eveniment survenit în cursul unui proces de îngrijire ,fără urmări asupra pacientului, care a fost identificat și rezolvat înainte de a se produce afectarea pacientului.

Siguranța și satisfacția pacienților reprezintă concepte actuale, care trebuie să constituie preoccuparea permanentă a unității sanitare. În cerințele pentru desfașurarea procesului de evaluare a unui spital în vederea obținerii certificatului de acreditare se pune foarte mare accent pe aceste concepte și pe măsurile luate în scopul obținerii ei. Câteva exemple sunt: măsuri pentru prevenirea riscului și erorilor legate de identificarea pacientului, politica proactivă pentru siguranța pacientului, riscuri clinice, medicație, manipulare probe biologice și riscuri anestezice, chirurgicale, „radioprotecție”, riscuri asociate asistenței medicale, etc.

Calitatea actului medical, cu pacientul care trebuie să fie în centrul atenției, este cel care va asigura trăinicia spitalului.

## **5. Dezvoltarea proiectului de management pentru problemele prioritare identificate:**

### **a. Scop**

Scopul planului de management este reprezentat de asigurarea unui climat de siguranță și de creșterea gradului de satisfacție al pacienților care beneficiază de servicii medicale în cadrul Spitalului Municipal Câmpulung Moldovenesc, prin implementarea unor măsuri etapizate, punctuale și care pot duce la realizarea scopului propus.

### **b. Principalele obiective:**

**Obiectivul nr 1.** Creșterea siguranței pacienților prin adaptarea unei politici de prevenire a evenimentelor adverse asociate asistenței medicale, prin implementarea unui sistem de management al riscului.

**Obiectivul nr 2.** Atragerea de medici pentru specialitățile deficitare.

**Obiectivul nr 3.** Dotarea cu aparatura și echipamente medicale de ultimă generație.

**Obiectivul nr 4.** Diminuarea cheltuielilor de personal.

**Obiectivul nr 5.** Inființarea unor specialități care să vină în sprijinul pacienților și în concordanță cu patologiile urgente ale populației.

**Obiectivul nr 6.** Dezvoltarea unui proces de feedback realist cu pacienții și asigurarea unui grad ridicat de satisfacție al acestora.

### **c. Activități:**

#### **Activități pentru obiectivul nr 1 :**

Creșterea siguranței pacientului prin adaptarea unei politici de prevenire a evenimentelor adverse asociate asistenței medicale, prin implementarea unui sistem de management al riscului.

Revizia și implementarea procedurii privind managementul riscurilor.

Managementul riscurilor este unul din cele mai importante standarde de control intern menagerial, reglementat prin S.G.G.nr 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, care prevede ca fiecare instituție să își analizeze periodic risurile asociate activității specifice și să-și întocmească proceduri de lucru cu responsabili desemnați, în scopul înbunătățirii activității de management a riscurilor.

Rezultate așteptate : procedura asigură continuitatea măsurilor de management al riscului;

Se realizează o viziune de ansamblu a riscurilor prin registrul de riscuri; procedura facilitează identificarea și gestionarea riscurilor într-un mod eficient; actualizarea periodică a registrului de riscuri.

**Responsabili:** Manager, Director medical, Director finaciar contabil, Manager de calitate, Șefi secții  
**Responsabilități:** Comisia de management al riscului, S.M.C;

#### **Activități pentru obiectivul nr 2:**

Atragerea de medici tineri pentru specialitățile deficitare.

Atragerea de medici pentru specialitățile cu deficit de personal, în special unde sunt posturi neacoperite (pediatrie, ginecologie, neurologie și medicina internă). Scoaterea la concurs a posturilor vacante în publicații medicale naționale, în mediul on-line, colaborarea cu universitățile de medicină - un aspect foarte important, scoaterea la concurs a posturilor pentru medici rezidenți și mediatizarea spitalului. Asigurarea pentru medicii care nu sunt din zonă a unor facilități gen cazare în locuințe de serviciu, locuințe închiriate la care chiria să fie plătită de Consiliul Local.

Rezultate asteptate:

Toate specializările din spital conform organigramei aprobate să fie funcționale, ca urmare să existe medici cu competențele necesare încadrati pe aceste posturi.

**Responsabili:** Manager, Director Medical, Director finaciar contabil, Șef birou Runos

**Responsabilități:** Comitetul Director, Birou Runos

Resurse necesare: personal propriu, anunțuri în publicații de interes național, buget 6000 ron

Indicatori de evaluare și monitorizare:

- nr. de medici angajați
- acoperirea tuturor specialităților, conform organigramei cu medicina.
- creșterea veniturilor spitalului.

#### **Activități pentru obiectivul nr 3:**

Dotarea cu aparatură și echipamente de ultimă generație

Dotarea cu aparatură și echipamente de ultimă generație se poate realiza pentru toate structurile spitalului, prin atragerea de fonduri de la Consiliul Local Câmpulung Moldovenesc, Consiliul Județean Suceava, sponsorizări, Ministerul Sănătății, etc. Dotarea cu aparatură medicală de ultima generație, va duce la un plus de calitate în ceea ce privește investigațiile, diagnosticul și tratamentul acordat pacienților spitalului. Identificarea surselor de finanțare necesare dotării spitalului reprezintă unul din obiectivele prioritare. Prioritar, spitalului din Municipiul Câmpulung Moldovenesc, i-ar fi necesar un computer tomograf și un mamograf.

**Responsabili:** Manager, Director Medical, Director finaciar contabil

**Responsabilități :** Comitet director, Compartiment finaciar contabilitate

Resurse necesare: personal propriu, sponsorizări, acorduri cadru, investiții

Indicatori de evaluare și monitorizare:

- aparatura și echipamentele noi achiziționate.
- sponsorizări, acorduri cadru.
- identificarea de noi surse de finanțare.

#### **Activități pentru obiectivul nr4:**

Diminuarea cheltuielilor de personal

Reducerea procentului privind cheltuielile de personal, care la anul 2019, la Spitalul Municipal Câmpulung Moldovenesc este în procent de 83,86% din total venituri. Trebuie să avem în vedere crearea unui echilibru între resursa umană și resursa materială. Prin înființarea unor specialități noi care să determine creșterea numărului de consultații acordate. Redistribuirea de paturi din

structurile cu adresabilitate scăzută către acele structuri în care DMS (durata medie de spitalizare este mica și I.U.P. (indicele de utilizare al patului este ridicat și adresabilitatea este mai mare). Măsurile enumerate mai sus vor genera o majorare a veniturilor din contractul încheiat cu C.J.A. Suceava, implicit rezultând o diminuare a cheltuielilor de personal.

**Rezultate așteptate:** Scăderea cheltuielilor de personal , care este un indicator de performanță și gestionare eficientă a resurselor existente.

**Responsabili:** Manager, Director medical, Director financiar contabil

**Responsabilități:** Comitet Director, Compartiment finanțier contabilitate

**Resurse necesare :**personal propriu, servicii medicale contractate/realizate

**Indicatori de evaluare și monitorizare:**

-procentul cheltuielilor de personal din total cheltuieli și a cheltuielilor de personal din finanțare C.J.A.S. Suceava și D.S.P.

- modificarea structurii organizatorice dacă se impune.

#### **Activități pentru obiectivul nr 5:**

Înființarea unor specialități care să vină în sprijinul pacienților în concordanță cu patologia morbiditatii deservite, trebuie să reprezinte una din prioritățile spitalului. În acest moment ar fi absolut necesar să existe la nivelul spitalului un cabinet în ambulatoriu de diabet și boli de nutriție un cabinet de urologie.

**Rezultate așteptate:**

Asigurarea de servicii medicale în cât mai multe specialități în vederea evitării migrării pacienții către alte unități medicale.

**Responsabil:** Manager, Director medical, Director financiar contabil

**Responsabilități:** Comitet Director, Compartiment finanțier contabilitate. Birou RUNOS

**Resurse necesare:** personal propriu

**Indicatori de evaluare și monitorizare:**

- creșterea adresabilității

-creșterea gradului de satisfacție a clientilor

-creșterea veniturilor prin decontarea serviciilor de către C.J.A.S. Suceava

#### **Activități pentru obiectivul nr 6:**

Dezvoltarea unui proces de feedback realist cu pacienții și asigurarea unui grad ridicat de satisfacție al acestora.

Revizia și implementarea procedurii privind aplicarea chestionarelor ce privesc gradul de satisfacție al pacienților. Identificarea unor modalități noi de feedback al pacienților pentru aplicarea chestionarelor și a metodelor de aflare a feedback-ului de către personalul spitalului.

**Rezultate așteptate:**

Creșterea gradului de satisfacție al pacientilor.

**Responsabili:** Manager, Director Medical, Director financiar contabil, Manager de calitate. Sefi secții.

**Responsabilități:** S.M.C.

**Resurse necesare :** personal propriu, materiale necesare(birotica), dezvoltare sistem informatic, buget 12.000 ron

**Indicatori de evaluare și monitorizare:** grad de satisfacție al pacientilor, nr de chestionare, feedbackuri recepționate, măsuri luate în urma identificării motivelor de insatisfacție a clientilor, nr de reclamații și sesizări.

Obiective	2020	2021	2022	2023
Obiectiv 1 – creșterea siguranței pacienților, prin adoptarea unei politici de prevenire a evenimentelor neplăcute asociate asistenței medicale, prin implementarea unui sistem de management al riscului.				
Obiectiv 2 – Atragerea de medici tineri pe posturile deficitare.				
Obiectiv 3- Dotarea secțiilor cu aparatură și echipamente medicale de ultimă generație.				
Obiectiv 4- Diminuarea cheltuielilor de personal.				
Obiectiv 5 - Înființarea unor specialități care să vină în sprijinul pacienților, în concordanță cu patologiile urgente ale populației				
Obiectiv 6 - Dezvoltarea unui proces de feedback realist cu pacienții , pentru asigurarea unui grad mare de satisfacție în rândul acestora.				

**d. Rezultate așteptate:**

- Creșterea calității actului medical
- Servicii medicale performante și eficiente
- Îmbunătățirea siguranței pacienților și a satisfacției acestora
- Îmbunătățirea imaginii spitalului

**e. Indicatori de evaluare/monitorizare:**

- Gradul de satisfacție al pacienților
- Numărul de evenimente adverse asociate asistenței medicale care au afectat siguranța pacienților
- Reducerea cheltuielilor de personal
- Numărul de medici atrași pentru specialitățile deficitare
- Specialități nou înființate în concordanță cu patologia morbidității deservite
- Aparatură și echipamente medicale de ultimă generație achiziționate

**f. Concluzii:**

Calitatea actului medical în condiții de siguranță trebuie să fie o preocupare permanentă a spitalului. De nivelul lor depinde accesarea serviciilor medicale ale spitalului și în ultima instanță sumele care ajung la dispoziția spitalului pentru a-și asigura diverse cheltuieli. Despre cum percep pacientul calitatea serviciilor medicale , este o alta preocupare deoarece aceasta perceptie poate balansa bugetul de venituri și cheltuieli al spitalului. De aceea este importantă preocuparea permanentă pentru acordarea de îngrijiri pacienților la nivel ridicat precum și a acțiunii de promovare a activității ce se desfășoară într-o unitate spitalicească. Aplicarea regulată a chestionarelor care să masoare satisfacția pacienților și punerea în aplicare a unui sistem de măsurare a calității serviciilor medicale oferite, care să fie focusat pe pacient și pe nevoile lui. va

permite în continuare îmbunătățirea calității actului medical în Spitalul Municipal Câmpulung Moldovenesc.

**Cunoașterea legislației relevante:**

- 1.Legea nr 95/2006 privind reformele în domeniul sănătății, republicată , cu modificările și completările ulterioare.
- 2.Ordinul privind organizarea și funcționarea structurii de management al calității serviciilor de sănătate nr 1312/250/2020.
- 3.Ordinul 639/2016 cu privire la raportarea evenimentelor adverse.
- 4.Ordinul 1101/2016 al președintelui ANCMS privind aprobarea normelor de supraveghere, preventie și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale în unitățile sanitare.
- 5 Legea 98/2016 privind achizițiile publice cu modificările și completările ulterioare.
- 6.Ordinul Ministrului Sănătății 44/2017 privind aprobarea standardelor, procedurii și metodologiei de evaluare și acreditare a spitalelor;
7. Ordinul 1043/2010 pentru aprobarea normelor metodologice pentru elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului public.

Altă bibliografie consultată.:

- 1.Date statistice - Spitalul Municipal Câmpulung Moldovenesc.
- 2.D.Constantinescu,L.Dinca – Managementul risurilor în mediul spitalicesc – Editura Pro Universitaria Bucuresti,2016
- 3.M.M.Dogaru - Managementul Calității – Editura Universitară,București,2016