

SPITALUL ORĂȘENESC SÂNNICOLAU MARE

PLAN DE MANAGEMENT

MANAGER,
DR.LUCA CLAUDIA MARIA

2012

PLANUL DE MANAGEMENT

SCURTĂ DESCRIERE A SPITALULUI ORĂȘENESC SÂNNICOLAU MARE

Spitalul Orășenesc Sânnicolau Mare deservește un teritoriu de aproximativ 56.000 de locuitori din care 13.500 locuitori în mediul urban și 42.500 locuitori în mediul rural. Distanța până la cel mai apropiat spital de grad superior este de 64 km, situat în loc. Timisoara. Distanța dintre cea mai îndepărtată comună (Beba Veche) din zona arondată și Timișoara este de 98 km. Orașul Sânnicolau Mare este un oraș de graniță, punctul de trecere a frontierei cu Ungaria este la 20 km, ceea ce înseamnă că tranzitul prin localitate este crescut.

Structura organizatorică a spitalului, conform adresei MS cu nr. XI/A/14821/CSA/4316/20.04.2011 cuprinde:

- | | |
|---|-------------------|
| - Compartiment de medicină internă | 20 paturi |
| - Secția de pediatrie | 25 paturi |
| - Secția obstetrică-ginecologie | 25 paturi |
| din care: - comp. neonatologie | 10 paturi |
| - Secția chirurgie generală | 30 paturi |
| din care: - comp. ATI | 5 paturi |
| - Secția medicină internă cronici | 35 paturi |
| TOTAL | 135 paturi |
| - Însoțitori | 8 paturi |
| - Farmacie | |
| - Laborator analize medicale | |
| - Laborator radiologie și imagistică medicală | |
| - Cabinet boli infecțioase | |
| - Cabinet planificare familială | |
| - Dispensar TBC | |
| - Compartiment de prevenire și control al infecțiilor nosocomiale | |
| Ambulatoriul integrat cu cabinetele în specialitățile: | |
| - medicină internă | |
| - chirurgie generală | |
| - obstetrică-ginecologie | |
| - pediatrie | |
| - oftalmologie | |
| - ortopedie și traumatologie | |
| - Aparat funcțional | |

Laboratoarele deserveșc atât paturile cât și ambulatoriul integrat

Secțiile spitalului funcționează în 5 clădiri, situate în aceeași curte.

Distanța maximă între clădiri este de 50m.

Spitalul are două linii de gardă (interne și chirurgie) și un număr mediu de 100 de pacienți internați.

Gama de servicii: Spitalul oferă servicii medicale în sistem de internare continuă, consultații în ambulatoriul de specialitate și analize de laborator și imagistică medicală.

Personalul spitalului:

Posturi finanțate din Fondul național unic de asigurări sociale de sănătate în asistența medicală spitalicească:

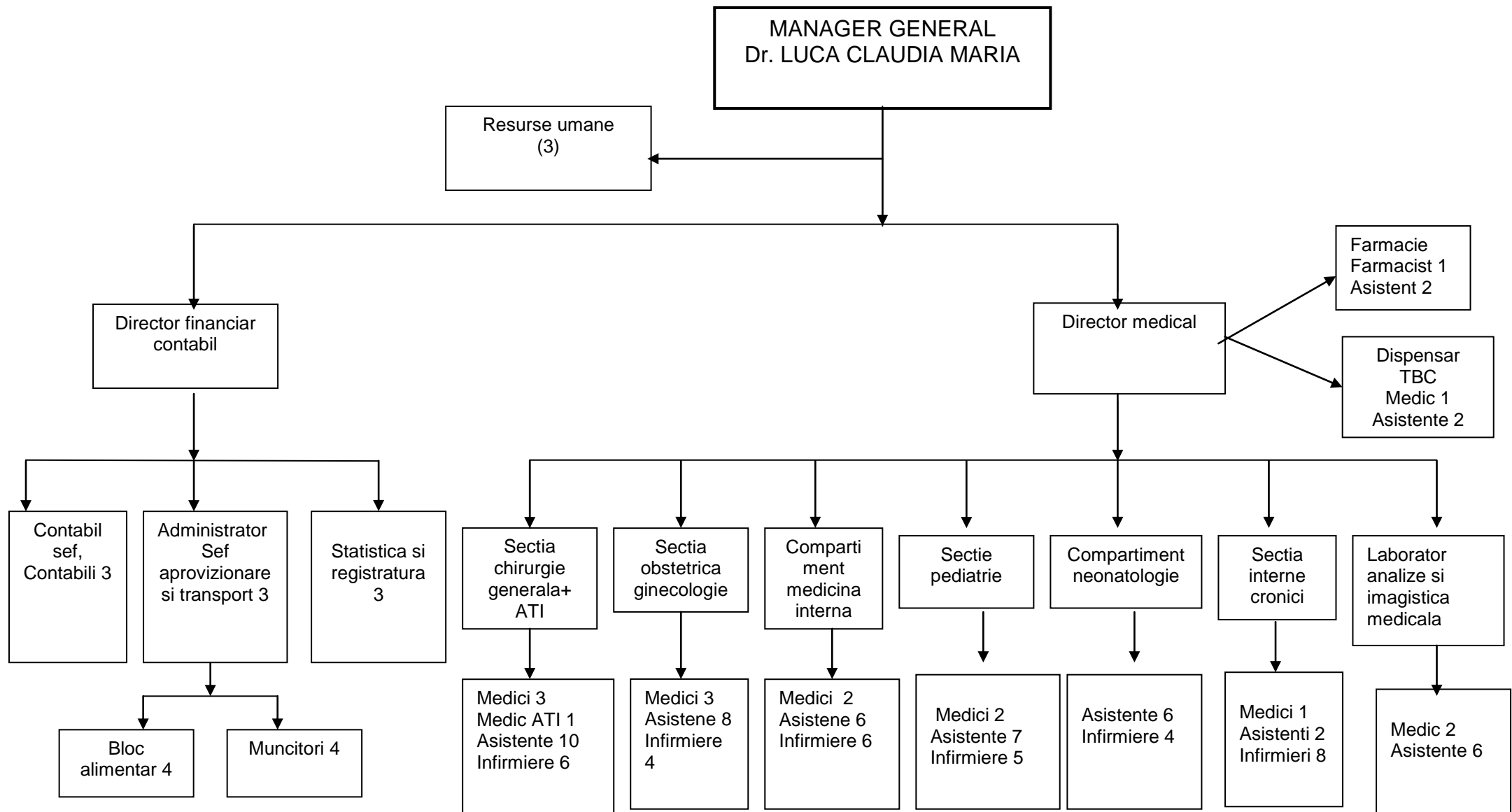
Nr. crt.	Total numar madiu de posturi 2012	Din care:	
		Personal sanitar (medici, alt pers.superior sanitar, personal mediu sanitar, auxiliar sanitar)	Personal tehnic, economic, administrativ si muncitori
1.	101	84 din care:	17 din care:
		14 medici	2 pers.tehnic
		1 alt pers.cu stud.sup.	2 pers.economic
		43 personal mediu	8 pers.administrativ
		26 personal auxiliar	5 muncitori

Posturi finanțate din Fondul național unic de asigurări sociale de sănătate în asistența medicală ambulatorie:

Nr. crt.	Total numar madiu de posturi 2012	Din care:	
		Personal sanitar (medici, alt pers.superior sanitar, personal mediu sanitar, auxiliar sanitar)	Personal tehnic, economic, administrativ si muncitori
1.	2	2 din care:	0 din care:
		2 medici	0 pers.tehnic
		0 alt pers.cu stud.sup.	0 pers.economic
		0 personal mediu	0 pers.administrativ
		0 personal auxiliar	0 muncitori

Posturi finanțate de la Bugetul de stat – Capitolul “Transferuri”

Nr. crt.	Total numar madiu de posturi 2012	Din care:	
		Personal sanitar (medici, alt pers.superior sanitar, personal mediu sanitar, auxiliar sanitar)	Personal tehnic, economic, administrativ si muncitori
1.	4	4 din care:	0 din care:
		2 medici	0 pers.tehnic
		0 alt pers.cu stud.sup.	0 pers.economic
		2 personal mediu	0 pers.administrativ
		0 personal auxiliar	0 muncitori



1. Analiza mediului:

- MEDIUL INTERN:

- a) condițiile de acordare a serviciilor medicale sunt din ce în ce mai calitative;
- b) încadrarea cu personal de specialitate și mult profesionalism;
- c) condițiile hoteliere s-au îmbunătățit în fiecare an;
- d) serviciile medicale s-au diversificat de la an la an.

- MEDIUL EXTERN, ne afectează uneori negativ:

- a) situarea Spitalului de Timișoara la numai 65 km;
- b) inexistența unei axe cu fonduri structurale pentru infrastructura în sănătate;
- c) imposibilitatea legislativă de achiziție de mobilier;
- d) plecarea forței de muncă specializată în UE;
- e) scăderea veniturilor salariaților în ultimul an;
- f) subnormarea personalului din cauza restricțiilor legislative pentru încadrarea cu personal bugetar, etc.

2. Analiza SWOT

PUNCTE TARI:

Spitalul a fost mereu modernizat pe parcursul ultimilor 5-6 ani;

S-a dotat cu aparatură medicală : analizor de biochimie, analizor de hematologie, aparat roengen la radiologie, aparat roengen mobil sală de operații chirurgie, aparat de anestezie sala Obstetrica – Ginecologie, masă de operație modernă, automată la chirurgie, renovarea spălătoriei și dotarea ei.

Experiența și profesionalismul medicilor și asistenților medicali: un mare număr de asistente au absolvit facultate.

Laboratorul de imagistică medicală a fost reabilitat, acreditat ISO și echipat cu aparatură modernă;

Amplasarea stației de ambulanță în incinta spitalului (posibilitatea adresabilității rapide în cazul solicitării acestui serviciu);

Resurse umane bine pregătite;

Indicatori buni ai activității clinice la nivelul spitalului și chiar prin raportare la mediile pe țară;

Aprovizionarea permanentă cu medicamente și materiale sanitare (pacienții noștri nu și-au cumpărat niciodată medicamente pe timpul internării) .

PUNCTE SLABE:

Venituri proprii reduse;

Înteruperea programului de reabilitare a întregului spital;

Lipsa unui sistem informatic integrat care să interconecteze toate serviciile medicale, care să permită o mai bună gestionare a fondurilor disponibile și din care să rezulte prognoze capabile să crească adaptabilitatea sistemului la nevoile reale ale populației;

Lipsa unui circuit funcțional modern al bolnavilor, alimentelor, deșeurilor și vizitatorilor;

Un circuit al documentelor încă în faza de început;

Servicii conexe neexternalizate;

Un număr mic de ghiduri și protocoale de practică medicală;

Lipsa unui management al calității implementat;

Deficiență în asumarea responsabilităților;

Motivație intrinsecă scăzută datorită slabei capacități de diferențiere între persoanele cu productivitate diferită;

OPORTUNITĂȚI:

Atragerea factorilor decizionali de la nivelul Primăriei Orașului Sânnicolau Mare în procesul de redresare a spitalului;

Colaborări cu alte clinici de specialitate;

Adresabilitate crescută a unei comunități bine conturate;

Adresabilitate fără restricții pentru asigurații CNAS;

Accesarea unor finanțări nerambursabile;

Crearea de saloane private conform normelor europene care să permită condiții hoteliere optime;

Spitalizarea de zi – legislație benefică pentru finanțarea activității de tip „ambulatoriu” a spitalului;

Proiectarea unui sistem de management performant axat pe managementul prin obiective, bugete, centre de cost;

Atragerea unor surse externe de finanțare (firme private, oameni de afaceri).

AMENINȚĂRI:

Instabilitatea legislativă;

Nivelul de trai scăzut;

Posibilități reduse de utilizare a serviciilor în regim de coplată;

Acreditarea spitalelor – poate fi o amenințare dacă situația financiară existentă mai persistă;

Tendința migrării corpului medical către țările UE;

Creșterea costurilor asistenței medicale;

Presiunea socială prin lipsa posibilităților proprii ale pacienților de tratament sau îngrijire la domiciliu;

Perspectiva asigurărilor private de sănătate;

Inerția personalului la schimbare;

Subfinanțarea prelungită a serviciilor prestate și lipsa fondurilor de investiții pentru continuarea lucrărilor de reabilitare/modernizare până în prezent afectează nu doar capacitatea de adaptare la normele europene, ci însăși desfășurarea curentă a actului medical (calitatea acestuia);

În anul 2012 va trebui să asigure activități medicale prin internare continuă și servicii în ambulatoriul integrat dar și servicii de laborator și imagistică medicală și radiologie.

Directive specifice fiecărei secții:

Medicină Internă :

- respectarea indicatorilor propuși prin contractul de management cu șeful de secție;
- eficientizarea secției;

- creșterea ICM – ului în limitele contractate;
- mărirea numărului de ore în ambulatoriu.

Chirurgie :

- rezolvarea cazurilor mai ușoare în regim de ambulatoriu;
- transformarea unui număr de 5 paturi în Compartiment de Ortopedie;
- menținerea și chiar creșterea indicelui de operabilitate;

Obstetrică-ginecologie:

- educație sanitară susținută pacienților pentru a folosi metode contraceptive și a se reduce numărul chiuretajelor sau al avorturilor spontane;
- internarea respectând criteriile de internare și reducerea internărilor nejustificate;
- rezolvarea în regim de ambulatoriu a afecțiunilor ușoare;
- respectarea cu strictețe a protocoalelor de dezinfecție și sterilizare;
- creșterea ICM-ului.

Pediatrică:

- creșterea ICM-ului;
- educație sanitară făcută mamei pentru a crește copii sănătoși;
- preocuparea pentru formarea profesională a personalului mediu sanitar;
- amenajarea salonului de joacă;
- supravegherea copiilor neînsoțiți de părinți;
- supravegherea bucătăriei dietetice.

Neonatologie:

- preocuparea permanentă pentru instruirea personalului sanitar;
- respectarea cu strictețe a protocoalelor de curățenie și dezinfecție;
- respectarea circuitelor funcționale;
- supravegherea permanentă a nou născutului

Laborator de analize medicale:

- creșterea numărului de analize în regim de ambulatoriu;
- controale interne și externe pentru acuratețea analizelor efectuate;
- o bună comunicare cu tot personalul din laborator cât și cu secțiile.

Laborator de radiologie și imagistică medicală:

- creșterea numărului de radiografii în regim ambulatoriu;
- colaborarea cu secțiile.

Serviciul financiar contabil și achiziții:

- elaborarea de proceduri și respectarea acestora;
- colaborarea cu secțiile;
- rapoarte periodice privind cheltuielile materiale și de personal;
- instruirea și pregătirea periodică a personalului;
- efectuarea decontului pe pacient.

RUNOS:

- întocmirea și supravegherea permanentă a planului de formare profesională;
- întocmirea fișei postului și aducerea la cunoștință personalului;

Personalul Tehnic – Administrativ:

- întocmirea planului riscurilor și supravegherea periodică a zonelor cu risc;
- inscripționarea locurilor cu risc;
- întocmirea și respectarea planului contabil, incendiilor, accidentelor de muncă;
- asigurarea curățeniei în incinta curții spitalului.

Juridic:

-încadrarea cu consilier juridic.

Spitalul Orășenesc Sânnicolau Mare și-a desemnat purtător de cuvânt pentru relația cu MASS-MEDIA și care va elabora un protocol privind accesul presei. Managerul comunică permanent în scris și prin întâlniri programate sau ori de câte ori este nevoie cu Primăria și Consiliul Local Sânnicolau Mare. Serviciile medicale pe care le furnizăm sunt pe pagina de internet a spitalului www.spitalulorasanescsannicolaumare.ro și prin afișarea la cabinetele de consultații.

3.OBIECTIVE PE TERMEN SCURT (LUNI-1 AN), MEDIU (1-3 ANI) ȘI LUNG (> 3 ANI)

a) Obiective pe termen scurt:

1. Finalizarea reabilitării ambulatoriului integrat – termen 31.12.2012
 2. Amenajarea aleilor și peisagisticii – termen 31.03.2013
 3. Finalizarea lucrărilor de montare a panourilor solare – 31.12.2012
 4. Finalizarea lucrărilor de reabilitare a centralei termice – 31.12.2012
 5. Aprovizionarea cu medicamente și materiale sanitare – termen permanent
- De îndeplinirea acestor sarcini va răspunde echipa managerială.

b.) Obiective pe termen mediu (1 – 3 ani):

Diversificarea serviciilor medicale în ambulatoriul integrat:

- înființarea unui cabinet de Diabet, nutriție și boli metabolice;
- înființarea unui cabinet de Neurologie.

Diversificarea serviciilor medicale și pe spital prin:

- înființarea unui compartiment ortopedie și traumatologie prin redistribuirea a 5 paturi din secția chirurgie – termen 2012.

Pentru acest compartiment avem prevăzute posturile în statul de funcții:

- Se va moderniza blocul alimentar al spitalului – fonduri de la bugetul local până în 2014;
- Se va continua modernizarea laboratorului de analize medicale – fonduri de la bugetul local 2013;
- Se va achiziționa un ecograf performant in 2013;
- Informatizarea spitalului – termen anul 2013.

c.) Obiective pe termen lung (> 3 ani)

- vom efectua un studiu de modernizare a clădirilor în care se află secția obstetrică-ginecologie și secția medicină internă și intenționăm să pornim un proiect cu fonduri structurale în care Primăria Sânnicolau Mare să participe cu 2% - termen 2019;

- Vom demara procedurile pentru efectuarea unui studiu de fezabilitate pentru extinderea și dotare cu aparatură medicală și mobilier nou a clădirii în care se află secția medicină internă cronică.

4. NEVOI ALE COMUNITĂȚII:

- prin așezarea spitalului la granița cu Ungaria și Serbia se observă o creștere a numărului de urgențe de la an la an;

- a crescut incidența bolilor neurologice și de diabet ceea ce ne determină să înființăm un cabinet de neurologie și un cabinet de diabet și boli de nutriție;

- ne confruntăm cu populație îmbătrânită și cu nevoi de îngrijire de lungă durată;

- a crescut vertiginos incidența bolilor neoplazice și mulți pacienți în fază terminală sunt părăsiți de familii în spital;

- a sărăcit populația ceea ce duce la scăderea numărului de asigurați și prezentarea la medic se va face prin urgență și uneori în stadii tardive de boală;

În urma unor eforturi susținute ale echipei manageriale și Primăriei Orașului Sânnicolau Mare, reabilitarea spitalului este adusă la un nivel acceptabil. Vom colabora în continuare pentru a realiza toate propunerile și pentru a-l aduce la nivelul cerut de standardele Europene.

5. PRIORITĂȚI IERARHIZATE PRIN TERMENE DE EXECUȚIE/DE PUNERE IN EXECUȚIE; GRAFIC GANTT

Obiective pe termen scurt - GRAFIC GANTT – anul 2012

Obiectiv	Ian.	Febr.	Mar.	Apr.	Mai	Iun.	Iul.	Aug.	Sept.	Oct.	Noe.	Dec.
Finalizarea reabilitării ambulatoriului							X	X	X	X	X	X
Finalizarea lucrărilor de montare a panourilor solare							X	X	X	X	X	X
Aprovizionarea pentru iarnă cu alimente									X	X	X	
Aprovizionare medicamente și materiale sanitare	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Asigurarea unui climat optim pentru ameliorarea și vindecarea pacienților	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Amenajarea aleilor și a peisagisticii										X	X	X

6. OBIECTIVE REFERITOARE LA ÎNGRIJIRI / CERCETARE / SISTEM INFORMAȚIONAL/PROIECTE SOCIALE

- Împreună cu asistentul social Liliana Rotaru - Consiliul Local Sânnicolau Mare vom identifica problemele de sănătate ale etniei rome care locuiește în orașul Sânnicolau Mare și vom colabora la alcătuirea unei echipe care să mergă și să efectueze consultații gratuite periodic – răspunde Director Medical;
- Se va ține permanent legătura cu serviciul social din Primărie, respectiv Liliana Rotaru – asistent social, pentru rezolvarea cazurilor de abandon în spital a copiilor și bătrânilor;
- Vom solicita Ministerului Sănătății aprobarea de înființare a unui compartiment de îngrijiri paliative pentru a rezolva problema celor în suferință în stadiul terminal.

7. OBIECTIVE GENERALE ȘI SPECIFICE

Obiective generale:

- diversificarea serviciilor medicale;
- creșterea calității actului medical;
- implementarea protocoalelor și ghidurilor de practici medicale;
- formarea profesională continuă;
- dezvoltarea activităților de prevenire și control al infecțiilor nosocomiale;
- plan de formare profesională și o continuă perfecționare a personalului medico-sanitar;
- respectare ROI și ROF care a fost prelucrat cu toți salariații și predat sub semnătură pe secții și compartimente;
- îmbunătățirea comunicării între structurile spitalului;
- asigurarea ocupării punctelor cu personal competent, cu pregătire de specialitate necesară îndeplinirii atribuțiilor prevăzute în fișa postului;
- stabilirea modalității de delegare de competențe.

Obiective specifice:

- va fi elaborat planul anual de servicii medicale pe caz rezolvat;
- va fi elaborat planul de achiziții de medicamente și materiale sanitare necesare unei bune funcționări;
- va fi elaborat în bugetul anual de venituri și cheltuieli care va ține cont de o mai bună calitate a actului medical;
- Spitalul va oferi servicii de urgență și va rezolva o mare parte a cazurilor prin Ambulatoriul de specialitate;
- o bună colaborare și comunicare cu Primăria și Consiliul Local Sânnicolau Mare.

8. OBIECTIVELE PRIVIND FORMAREA PERSONALULUI ÎNSCRISE ÎN PLANUL STRATEGIC

- a) Toți medicii sunt delegați să participe la Congrese Științifice sau cursuri de formare profesională;
- b) Personalul mediu sanitar participă la cursuri de formare profesională prin OAMMR;
- c) Există deja un număr de 2 asistente care au studii superioare;
- d) Infirmierele participă o dată la 2 ani la cursuri de igienă și Crucea Roșie;
- e) Personalul mediu sanitar din Unitatea de Transfuzii Sanguine este obligat să facă cursuri de specialitate.
- f) Personalul de laborator va face cursuri de perfecționare;

Planul strategic:

- fiecare sef de secție va face un plan de formare profesională pentru medici și asistente;
 - ec. Predescu Ioana – planifică personalul din contabilitate și achiziții publice pentru cursuri de instruire;
 - resurse umane și secretariat vor face periodic cursuri de instruire.
- Acest plan de formare profesională va fi întocmit anual și contralat din 6 în 6 luni de manager.

Indicatori propuși pe secții și compartimente pe anul 2012

	Denumire indicatori	Valori medii nationale	Valoare realizata 2011	Valoare estimata 2012
A. Indicatori de management a resurselor				
1	Proportia medicilor din totalul personalului	8.59	16.66	12.00
2	Proportia personalului medical din total personal angajat al spitalului	55.45	57.89	50.00
3	Proportia personalului medical cu studii superioare din total personal medical	17.7	30.30	20.00
4	Numarul mediu de consultatii pe un medic in ambulatoriu	4.082	770	600
B. Indicatori de utilizare a serviciilor				
1	Durata medie de spitalizare - pe spital si pe fiecare sectie	7.1	5.3	6.0
	Medicina interna	7.45	4.4	5.3
	Chirurgie generala	7.59	6.1	6.7
	Obstetrica ginecologie	5.44	3.4	4.1
	Neonatalogie	5.94	4.5	5.9
	Pediatrica	6.38	3.7	4.0
	Cronici	11.00	11.6	12.5
2	Rata de utilizare a paturilor - pe spital si pe fiecare sectie	79.2	68	75
	Medicina interna		77.0	85.0
	Chirurgie generala		80.0	88.0

	Obstetrica ginecologie		73.0	80.0
	Neonatalogie		34.0	60.0
	Pediatrie		67.0	75.0
	Cronici		72.0	80.0
3	Indicele de complexitate al cazurilor - pe spital si pe fiecare sectie	0.6675	0.8506	0.6850
	Medicina interna	0.679	0.8302	0.7168
	Chirurgie generala	0.832	1.1184	0.7036
	Obstetrica ginecologie	0.599	0.5180	0.5880
	Neonatalogie	0.294	0.8739	0.6055
	Pediatrie	0.520	0.9228	0.7032
	Cronici	x	x	x
4	Procentul bolnavilor cu interventii chirurgicale din totalul bolnavilor externati din sectiile chirurgicale		57.00	38
	Chirurgie generala	53.3	72.88	38
	Obstetrica ginecologie	41.1	40.91	32
	Denumire indicatori	Valori medii nationale	Valoare realizata 2011	Valoare estimata 2012
C. Indicatori economico-financieri				
1	Executia bugetara fata de bugetul de cheltuieli aprobat	96.11	93.37	94
2	Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului	10.73	3.83	2
3	Procentul cheltuielilor de personal din total cheltuieli ale spitalului (%)	66.89	44.49	60
4	Procentul cheltuielilor cu medicamentele in total cheltuieli ale spitalului	5.87	7.16	7
5	Costul mediu pe zi de spitalizare, pe fiecare sectie	9.33	210	240
	Medicina interna			250
	Chirurgie generala			430
	Obstetrica ginecologie			200
	Neonatalogie			30
	Pediatrie			120
	Cronici			115
D. Indicatorii de calitate				
1	Rata mortalitatii intraspitalicesti, pe total si pe fiecare sectie	0.53	0.59	1.80
	Medicina interna		1.41	4.20
	Chirurgie generala		0.33	1.00
	Obstetrica ginecologie		0.00	0.40
	Neonatalogie		0.00	0.20
	Pediatrie		0.00	0.20
	Cronici		1.98	6.00
2	Rata infectiilor nosocomiale - pe spital si pe fiecare sectie	0	0	0.20
	Medicina interna		0	0.15
	Chirurgie generala		0	0.15

	Obstetrica ginecologie		0	0.15
	Neonatologie		0	0.20
	Pediatrie		0	0.15
	Cronici		0	0.5
3	Indicele de concordanta intre diagnosticul la internare si diagnosticul la externare	72	84	70
4	Numar reclamatii/plingeri ale pacientilor inregistrate	1	5	20

În concluzie rolul unui manager și calitățile lui vor trebui să îndeplinească toate cele 3 nivele:

- umane
- tehnice
- conceptuale

și împreună cu echipa managerială, să colaboreze cu Consiliul Medical, cu Consiliul de Administrație pe care să-l informeze atât asupra realizărilor cât și asupra necesităților spitalului pentru a oferi servicii medicale de cea mai bună calitate.

Rolul Managerului va fi și de mediator permanent între unitatea pe care o conduce și Consiliul Local reprezentat prin persoana primarului pentru a rezolva problemele atât cele de ordin administrativ cât și investițional și de îmbunătățire permanentă a condițiilor hoteliere acordate pacienților spitalului. Managerul va trebui să respecte indicațiile Ministerului Sănătății în realizarea indicatorilor de management stabiliți la nivelul național și să raporteze periodic Casei De Sănătate Dolj activitatea spitalului.

Tot Managerul va trebui să colaboreze permanent cu liderul de sindicat în așa fel încât problemele salariaților să fie cunoscute din timp și pe cât posibil rezolvate în timp util.

Manager,
Dr. Luca Claudia Maria