



APROBAT

PRIMARIA MUNICIPIULUI CAMPULUNG

PLAN DE MANAGEMENT

EVALUAREA SPITALULUI MUNICIPAL CAMPULUNG

DIN PUNCT DE VEDERE AL CALITATII

1.DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI

Spitalul Municipal Campulung este o unitate sanitară publică, cu personalitate juridică care asigură permanent servicii medicale curative pentru o populație de 106.590 locuitori, pacienții Municipiului Campulung și preia cazurile comunelor arondate zonei Campulung, respectiv 22 comune, reprezentand aproximativ 30% din suprafata judetului.

În unele situații, cazurile care se impun, sunt transferate către Spitalul Județean Arges sau clinici de specialitate din Bucuresti, caz în care se colaborează cu Serviciul de Ambulanță Județean Arges pentru transportul asistat medical de mare necesitate cu SMURD.

Spitalul asigură de asemenea sprijin pentru acțiunile de prevenție și promovare a sănătății.

În conformitate cu Legea nr. 95/2006, Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 162/2008, managementul asistenței medicale din cadrul Spitalul Municipal Campulung a fost transferat la autoritățile publice locale.

O tendință importantă a reformei serviciilor de sănătate este aceea de corelare a serviciilor necesare determinata de starea de sănătate a populației cu cele oferite de spital. Eforturile depuse sunt în direcția îmbunătățirii stării de sănătate și de reducere a inechității în statusul de sănătate a anumitor grupuri populaționale (cu risc), dar și de reducere a morbidității. Cu alte cuvinte, resursele spitalului trebuie adaptate continuu la nevoile populaționale din zona de deservire.



2. STRUCTURA SPITALULUI

Structură organizatorică a Spitalului Municipal Câmpulung aprobată prin Ordinul Ministerului Sănătății este următoarea:

NR.CRT	Denumire sectie/compartiment	Nr.paturi
<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
1	Sectie CHIRURGIE GENERALA	60
2	Compartiment CHIRURGIE PLASTICA - MICROCHIRURGIE RECONSTRUCTIVA	0
3	Compartiment ORTOPEDIE TRAUMATOLOGIE	13
4	SectieMEDICINA INTERNA	55
	Compartiment ONCOLOGIE MEDICALA	10
5	Sectie PEDIATRIE	30
6	Sectie BOLI INFECTIOASE	30
7	Compartiment DERMATO VENEROLOGIE	6
8	Compartiment NEUROLOGIE	10
9	Compartiment O.R.L.	10
10	Sectie NEONATOLOGIE	25
11	Compartiment REUMATOLOGIE	10
12	CARDIOLOGIE	25
13	Compartiment PSIHIATRIE,	20



14	Sectie OBSTETRICA-GINECOLOGIE	40
15	Compartiment OFTALMOLOGIE	10
16	Sectia A.T.I.	16
17	Compartiment ENDOCRINOLOGIE	10
18	CPU - 3 paturi supraveghere	
	Total	390
	paturi spitalizare de zi	40
	Insotitori	11
	Laborator radiologie si imagistica medicala	
	Laborator analize medicale cu punct de recoltare in amb.integrat	
	Serviciu anatomie patologica	
	- citologie	
	- histopatologie	
	- prosectura	
	Cabinet planificare familiala	
	Cabinet diabet zaharat, nutritie si boli metabolice	
	Cabinet oncologie medicala	
	Cabinet boli infectioase si epidemiologie (antirabic)	
	BLOC OPERATOR CENTRAL	
	Cabinet asistenti social	
	Nucleu epidemiologic	
	AMBULATORIUL INTEGRAT cu	



Nr. /

	cabinete in specialitate	
	Cabinet chirurgie generala	
	Cabinet medicina interna	
	Cabinet pediatrie	
	Cabinet neurologie	
	Cabinet cardiologie	
	Cabinet dermatovenerologie	
	Cabinet oftalmologie	
	Cabinet medicina muncii	
	Cabinet ORL	
	Cabinet obstetrica-ginecologie	
	Cabinet recuperare medicina fizica si balneologie	
	Laborator recuperare, medicina fizica si balneologie (baza tratament)	
	Cabinet Chirurgie plastica - microchirurgie constructiva	
	Cabinet endocrinologie	
	Cabinet ortopedie traumatologie	
	Cabinet psihiatrie	
	Cabinet reumatologie	
	Cabinet gastroenterologir	
	APARAT FUNCTIONAL	
	Laboratoarele deservesc atat paturile cat si ambulatoriul integrat al 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.

RESURSE UMANE

În domeniul resurselor umane se vor urmări următoarele obiective:

- Creșterea gradului de ocupare a posturilor cu personal de specialitate, prin crearea condițiilor pentru atragerea acestora;
- Stabilirea unor politici stimulative pentru formarea și perfecționarea pregătirii profesionale a personalului.
- Scoaterea la concurs și intensificarea acțiunilor de recrutare a specialiștilor pentru acoperirea posturilor vacante din cadrul spitalului.

La unele categorii de personal există un deficit de cadre, cel mai mare înregistrându-se la medici.

Dinamica de personal la 31.12.2013

Categoriile de personal	Aprob at	Existe nt	Procent de încadrare %
Medici	109	63	57.79%
Alt personal sanitar superior	23	16.5	71.74%
Personal mediu sanitar	257	219	85.21%



Personal auxiliar	127	107	84.25%
TESA	49	42.5	86.73%
Muncitori	42	34	80.95%
TOTAL	607	482	79.40%

Servicii medicale oferite de spital

Activitatea spitalului consta in servicii medicale asigurate conform structurii spitalului, in care exista 17 specialitati medicale distincte, care impreuna cu sectia ATI si Compartimentul Primiri Urgente au o dotare materiala superioara unitatilor medicale din vecinatate (endoscop, colonoscop, laparoscop, defibrilatoare, aparate pentru EEG, EKG, aparate de anestezie, microscop performant cu camera foto, microtom de finete, monitoare pacient, mese chirurgicale).

	SECTIE/ COMPARTIMENT	Nr.paturi conf. ultimei structuri
1	Boli infectioase	30
2	Cardiologie	25
3	Chirurgie generala	60
4	Chirurgie plastica	10
5	Dermatovenerice	6
6	Endocrinologie	10
7	Medicina interna	55
8	Neurologie	10
9	Nou nascuti	25
10	Obstretica ginecologie	40
11	Oncologie	10



12	Oftalmologie	10
13	Otorinolaringologie	10
14	Ortopedie si traumatologie	13
15	Pediatrie	30
16	Psihiatrie	20
17	Reumatologie	10
18	ATI	16
	TOTAL	390

De asemenea, cele 4 laboratoare sunt dotate cu aparatura performanta specifica, putand raspunde unei game diversificate de cerinte medicale.

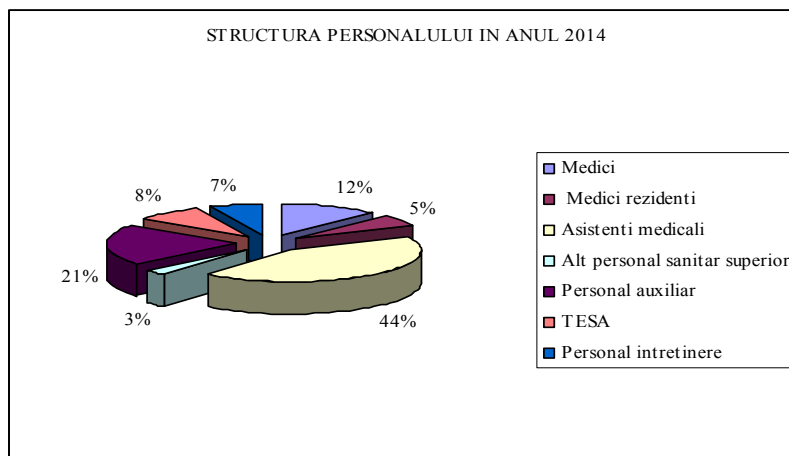
Indicatorii de performanță ai spitalului în evoluție

Analizând activitatea spitalului în ultimii 4 ani pe baza indicatorilor realizați se poate constata o creștere semnificativă a numărului de cazuri externe, deci creșterea adresabilității către spital a pacienților cu probleme medicale.

Indicatorii de utilizare a serviciilor și indicatorii de calitate ai spitalului sunt în limita valorilor naționale.

Indicatori de management al resurselor umane:

Personalul este reprezentat de 63 medici din care 3 medici-doctori in științe medicale, 28 medici rezidenți , 219 asistenți medicali, 16.5 posturi ocupate de alt personal sanitar superior, 107 personal auxiliar sanitar, 42.5 posturi ocupate de personal tehnic, economic si administrativ si 34 personal de întreținere si paza. Nivelul profesional al personalului este menținut prin participarea personala a salariaților la programe de specializare si perfecționare, conferințe si congrese .



B. Indicatori de utilizare a serviciilor

Intr-o perioada de timp relativ lunga, cu o relativa stabilitate a cheltuielilor totale ale spitalului exprimate in valori nominale, se observa fluctuatii ale nivelului acestor cheltuieli influentate atât de numărul pacienților cat si de alte caracteristici .

In orice moment, personalul, medicamentele si materialele sanitare au reprezentat cheltuieli de peste 80% din cheltuiala totala a spitalului, ceea ce înseamnă ca orice strategie de control a costurilor spitalului trebuie sa se adreseze acestor trei tipuri de cheltuieli. Cheltuielile de personal au fost mari, aproximativ 70%, ceea ce inasa reprezintă o situație tipica pentru spitalele municipale care sunt subordonate unor consilii locale cu posibilitati financiare limitate.

Principalii indicatori statistici ai spitalului in anul 2013 au fost urmatoarii: durata medie de spitalizare: 6,13 zile; numarul de zile de spitalizare: 85.188; numarul de pacienti externati: 13 823; rata de ocupare a paturilor : 59,84%; costul mediu al zilei de spitalizare a fost de: 217 lei. Cele mai mari costuri pe zi de spitalizare s-au inregistrat astfel: Compartiment Oftalmologie: 479 lei, Compartiment Chirurgie plastica : 376 lei si Sectia OG 323 lei.

C.Indicatori economico-financiari

Principalii indicatori economico-financiari sunt: procentul veniturilor proprii din total venituri 0,9 %; procentul cheltuielilor de personal din total cheltuieli 71%; procentul cheltuielilor cu materiale si servicii 26 %; procentul cheltuielilor de capital din total cheltuieli 3%, iar costul mediu pe zi de spitalizare este de 217 lei.



D.Indicatori de calitate

- Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare este 84.33%, datorită patologiei asociate a pacienților internați în urgență cu o educație sanitară deficitară, fapt ce duce la această neconcordanță;

-rata mortalității intraspitalicești este sub media la nivel național 0,77%;

-rata mortalității la 24 h de la internare este de 0.11%.

2.ANALIZA SWOT A SPITALULUI

MEDIUL INTERN	
<p>Puncte tari:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ existenta in structura spitalului a 17 specialitati medicale distincte, inclusiv a trei specialități care se regăsesc la nivelul județului doar în spitalul județean▪ existența unor sectii eficiente din punct de vedere financiar (Medicina internă, Cardiologie)▪ pregătirea profesionala superioara a medicilor, experiență și atașament a pers.medical;▪ dotare materiala superioara comparativ cu unitatile medicale din vecinatate;▪ asigurarea asistentei medicale pentru populatia aflata pe o suprafata muntoasă extinsa;▪ spitalul are ISO 9001/ 2008, certificând asigurarea calitatii serviciilor;▪ achitarea arieratelor▪ echipa manageriala profesionista si stabila ;▪ cea mai importanta institutie in asigurarea asistentei medicale pentru locuitorii municipiului Campulung si	<p>Puncte slabe:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ numar insuficient de medici din anumite specialitati;▪ deficit de personal în unele secții;▪ structura organizatorica neadaptata in totalitate cu nevoile de servicii medicale ale populatiei;▪ adresabilitatea in spital în scădere, pentru ca a crescut adresabilitatea catre medicii de familie;▪ deficiență în ceea ce privește medicamentele și materialele sanitare▪ conditii hoteliere deficitare în unele secții, instalatii sanitare vechi, saloane care nu corespund normelor de acreditare;▪ cheltuieli mari cu utilitățile (zonă muntoasă, spital pavilionar)▪ proporția mică a veniturilor proprii în totalul veniturilor bugetului▪ dependenta de contractul cu CJAS Ag;▪ arhitectură a spitalului greu adaptabilă la normele actuale de funcționare;▪ lipsa aparaturii de inalta performanta (CT);▪ alocare insuficienta a fondurilor de la Bugetul Local precum si a celor de la



<p>ai comunelor arondate;</p> <ul style="list-style-type: none">▪ cladiri si spatii cu dotare tehnica edilitara buna;▪ atuuri de imagine, reputatie de spital ce ofera calitate in actul medical care conduce la un aflux de pacienti din zonele limitrofe;▪ personal competent;▪ ambulatoriu de specialitate cu posibilitate de a atrage pacientii si de a oferi servicii integrate;▪ sistem informatic integrat;▪ respectarea drepturilor pacientului;▪ conditii hoteliere, meniuri diversificate in functie de regimurile alimentare;▪ controlul infectiilor nosocomiale; utilizarea eficienta a medicatiei;▪ disponibilitatea personalului in acordarea ingrijirilor medicale personalizate sau la cerere	<p>Bugetul de Stat, necesar realizarii de investitii;</p> <ul style="list-style-type: none">▪ acordarea unui tarif pe caz ponderat nesatisfăcător
Oportunitati	Amenintari
<ul style="list-style-type: none">▪ colaborare foarte bună cu consiliul local, dorim o implicare mai mare a autoritatilor locale in realizarea unor proiecte de dezvoltare, inclusiv prin accesarea de fonduri europene nerambusabile;▪ descentralizarea spitalelor care permite majorarea aportului comunității la bugetul spitalului, atat prin finantarea de la bugetul local, cat si prin sponsorizări si donații;▪ parteneriate public privat pentru furnizarea de servicii deficitare la nivelul spitalului;▪ cresterea adresabilitatii prin scaderea nivelului de trai;parteneriate cu autoritati si ONG-uri, posibilitatea interactiunii cu operatori privati prin asociere.	<ul style="list-style-type: none">▪ lipsa legislatiei privind stimularea salariala pentru rezultate deosebite;▪ lipsa unui sistem privat de asigurări de sănătate.▪ amenintări din cauza migrarii forței de muncă în alte țări ale UE;▪ legislația în permanentă schimbare;▪ populatia saraca, cazuri sociale, fara identitate, care nu isi pot asigura un tratament corespunzator la domiciliu;▪ concurenta puternica datorata apropierii de Pitesti unde functioneaza spitale publice si private;▪ migrarea medicilor si a asistentelor medicale catre orase mari cu potential economic dezvoltat;▪ situatia defavorabila socio-economica a populatiei;▪ continuarea subfinantarii sistemului de sanatate;



	<ul style="list-style-type: none">▪ pe măsura ce CNAS va încuraja serviciile medicale primare, alocările bugetare pentru spitale vor scădea, mărind competiția.
MEDIUL EXTERN	

3. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE ALE SPITALULUI

Majoritatea unităților sanitare publice din România se confruntă cu probleme importante, la care se încearcă să se găsească soluții pentru rezolvarea lor.

Ca urmare nici Spitalul Municipal Campulung, din păcate, nu este ferit de unele probleme, pe care le consider cât se poate de serioase. În acest sens doresc să expun în cele ce urmează câteva dintre acestea.

- O primă problemă esențială, care cred că este întâlnită la majoritatea unităților sanitare publice, este **necesitatea punerii în practică a tehnicilor de management strategic**, necesitatea aplicării acestor tehnici derivă din tendința de globalizare, care însoțită fiind de dezvoltarea dinamică a sistemului economico-social, angajează statul în efectuarea unor schimbări și transformări la nivelul sistemelor și instituțiilor publice. În acest sens, spitalul este obligat, pentru a putea „supraviețui”, să aibă personal calificat și specializat, pentru a gestiona și rezolva permanent probleme noi.

- O altă problemă pe care o consider importantă este cea a **acreditării unității sanitare**. Problema acreditării este deosebit de delicată, din punct de vedere al îndeplinirii indicatorilor de performanță .

- O altă problemă întâmpinată de spital este **problema finanțării**. Menținerea în continuare a acestui sistem de finanțare inechitabil pe categorii de spitale, vor constitui piedici și întârzieri în procesul de modernizare al spitalului. În această direcție statul, ca și reglator al dezechilibrelor de pe piață, trebuie să intervină prin pârghiile pe care le are la dispoziție și să încerce uniformizarea cât mai rapidă a tarifului pe caz ponderat pe tipuri de spitale, astfel încât să se facă o repartizare echitabilă a fondurilor publice pentru ca spitale de același tip să poată porni de pe picior de egalitate. Până când acest obiectiv va fi rezolvat, singura soluție de a face față necesităților care apar zi de zi o constituie canalizarea forțelor conducerii spitalului împreună cu partea medicală de a găsi și alte



surse de finanțare decât cele existente și totodată de a lărgi paleta serviciilor medicale și nemedicale pe care le poate oferi.

Importanța acestui aspect, derivă din necesitatea descentralizării deciziilor la nivelul unității sanitare, în care sens managerul spitalului va trebui să încheie contracte de administrare până la nivel de compartimente. Pentru realizarea acestui obiectiv, orice manager trebuie să cunoască realitățile financiar-economice ale spitalului și posibilitățile pe care le are la dispoziție pentru a asigura un echilibru financiar al secțiilor / compartimentelor spitalului.

D. CALITATEA SERVICIILOR MEDICALE

Având în vedere politica sanitară a Ministerului Sănătății și implicit necesitatea de a integra serviciile medicale oferite de spitalul nostru în rândul spitalelor din UE, problema prioritară este problema calității serviciilor medicale oferite pacienților noștri.

Astfel, pentru elaborarea planului de management, s-a abordat realizarea acelor activități care vor pune la dispoziția profesioniștilor din spital cadrul prielnic pentru creșterea calității serviciilor medicale furnizate pacienților și în același timp care vor crește calitatea condițiilor hoteliere din spital, care va duce în final la creșterea gradului de satisfacție al pacienților.

Poate cel mai puternic impact asupra satisfacției pacienților care beneficiază de serviciile spitalului nostru, este dat de calitatea serviciilor hoteliere și calitatea alimentației oferite. Condițiile de cazare și masă trebuie aduse la standardele europene în vederea asigurării unor servicii spitalicești de calitate atât în ceea ce privește serviciul medical, cât și cel hotelier.

PLAN DE MANAGEMENT PENTRU CREȘTEREA CALITĂȚII SERVICIILOR MEDICALE

Principalele direcții de dezvoltare ale Spitalului Municipal Câmpulung sunt date de punctele slabe identificate în raport cu mediul intern al organizației, în strânsă legătură cu oportunitățile și amenințările identificate în mediul extern.

Scopul este acela de a elabora și implementa un program complex de îmbunătățire a activității spitalului în sensul îmbunătățirii poziției detinute între unitățile spitalicești din județul Argeș și atingerea unei poziții mai bune între unitățile spitalicești la nivel

Principalele **obiective** strategice și operaționale necesare la nivelul spitalului sunt:



I. Îmbunătățirea managementului spitalului

- a. implementarea unui plan anual de furnizare a serviciilor (tipuri și număr de servicii, resurse disponibile, infrastructura și intențiile de dezvoltare ale spitalului);
- b. evaluarea performanței spitalului și elaborarea de măsuri privind îmbunătățirea acesteia;
- c. definirea în fișa postului a rolurilor și responsabilităților celor implicați în gestionarea și funcționarea spitalului, secțiilor, serviciilor și compartimentelor;

II. Îmbunătățirea structurii spitalului (clădiri, echipamente și altele asemenea).

- reconfigurarea structurii, prin înființarea a doua noi compartimente: Gastroenterologie și Diabet, Boli de nutriție și Metabolism;
- organizarea evaluării și a măsurilor necesare pentru prelungirea anuala a autorizației sanitare de funcționare a spitalului;
-

III. Dezvoltarea unui plan privind investițiile și reparațiile capitale ale clădirilor și echipamentelor respectiv ;

1. Reparatia capitala , modernizarea salilor de operatie inclusiv dotarea cu aparatura de inalta performanta (mese de operatie, lampi scialitice, incubator nou nascuti) etc
2. Reparatia capitala, modernizare lifturi
3. Lucrari anvelopare (termoizolare) cladiri
4. Refacere invelitoare tabla cladiri, reparatii terase acoperisuri si realizarea de ignifugari care sa consolideze siguranta in exploatare
5. Extindere retea oxigen prin suplimentarea si extinderea echipamentului existent
6. Proiect si executie extindere cladire Compartiment Oncologie
7. Expertiza, proiectare si executie lucrari consolidare Ambulatoriu de specialitate
8. Studiu de fezabilitate si proiect reabilitare Fosta Maternitate
9. Lucrari forare put pentru asigurarea celei de a doua sursa de apa
10. Achizitia unui generator pentru asigurarea celei de a treia surse de energie
11. Achizitionarea unui computer tomograf cu 16 sectiuni
12. Achizitia unui aparat radiologie mobil (EKG, monitoare functii vitale, defibrillator), aparatura de investigatii paraclinice.
13. Dotarea Unitatii de Transfuzii Sanguine cu aparatura necesara, respectiv congelator plasma si dispozitiv dezghetare/ incalzire plasma
14. Alte dotari respectiv achizitia de programe informatice (salarii, achizitii), licente Windows



- IV. Funcționarea echipamentelor conform specificațiilor tehnice ale acestora, în vederea obținerii eficienței maxime în utilizarea lor (personal adecvat ca număr și pregătire, aprovizionare cu materiale consumabile necesare);**
- V. Analiza eficienței economice a contractelor de service pentru echipamente;**
- VI. Utilizarea eficientă a resurselor umane ale spitalului;**
- VII. Elaborarea și implementarea unui sistem de monitorizare a calității îngrijirilor medicale;**
- a. realizarea și utilizarea unui sistem de evaluare a satisfacției pacienților privind serviciile furnizate de spital;
 - b. utilizarea unui sistem de identificare a problemelor privind calitatea îngrijirilor la nivelul fiecărei secții sau compartiment al spitalului.
- VIII. Măsuri strategice privind managementul clinic:**
- a. elaborarea protocoalelor de practică medicală după ghidurile medicale;
 - b. funcționarea comisiilor de calitate;
 - c. optimizarea circuitului pacienților de la diagnosticare până la externare (transferuri între secții, relația cu alte unități sanitare în funcție de competențele spitalului etc.).
- IX. Măsuri strategice privind promovarea spitalului pe piața serviciilor spitalicești:**
- a. realizarea unei relații directe între veniturile spitalului și performanța serviciilor oferite;
 - b. controlul costurilor;
- X. Măsuri strategice privind gradul de responsabilitate financiară:**
- a. creșterea eficienței prin creșterea responsabilității conducerii spitalului în constituirea și aprobarea bugetului de venituri și cheltuieli
 - b. elaborarea de decizii corecte pentru constituirea bugetului de venituri și cheltuieli.
 - c. creșterea eficienței serviciilor prestate de către spital prin:
 - reducerea costului pe zi-spitalizare;
 - îmbunătățirea calității serviciilor furnizate;
 - creșterea eficienței actului medical;
 - dotarea cu aparatură medicală performantă;

Activități

Pentru atingerea scopului și a obiectivelor sunt necesare anumite activități și anume:

-in primul rand trebuie modificata structurii spitalului prin includerea unui Compartiment de Gastroenterologie cu un numar de 6 paturi si a unui Compartiment Boli de nutritie si Metabolism cu un numar de 6 paturi. Aceasta modificare se va realiza in cursul anului 2014, in conformitate cu prevederile Legii 95/2006 cu modificarile si completarile ulterioare, structura ce va fi aprobata de Consiliul Local al



Municipiului Campulung, după obținerea Avizului Ministerului Sănătății. Includerea în structura a celor două compartimente cu paturi, se va face cu menținerea numărului de paturi aprobat la această dată, prin redistribuirea de la secții și compartimente cu un indice de utilizare a paturilor scăzut. Medicii care vor deserveți aceste compartimente sunt cei care în prezent își desfășoară activitatea în Cabinetele de specialitate și care vor desfășura activitate prin integrare în compartimentele cu paturi. Pentru cabinetul de Gastroenterologie avem încadrat începând cu data de 01.04.2014, un medic specialist iar pentru Cabinetul de Diabet avem la această dată, un medic specialist încadrat cu 1/2 norma, 1 medic rezident an IV și un medic rezident an II. Personalul mediu se va asigura prin redistribuire din secțiile și compartimentele supuse reorganizării și prin recrutare, cu încadrarea în bugetul aprobat.

- în al doilea rând trebuie realizată o analiză a veniturilor, pe tipuri de servicii oferite de către spital și totodată pe surse de proveniență;

- în al treilea rând trebuie analizate cheltuielile spitalului în funcție de destinația lor, atât la nivelul întregului spital, cât și la nivelul fiecărei secții/compartiment;

În funcție de rezultatul obținut din studierea aspectelor legate de venituri și cheltuieli, tot ca și o activitate deosebit de importantă pentru realizarea obiectivelor propuse o reprezintă găsirea unor alternative de contractare în sistemul asigurărilor sociale de sănătate.

- în al patrulea rând ar fi **stoparea pierderilor în ambulatorul de specialitate a spitalului și creșterea procentului acestui segment în totalul veniturilor**, atât cât normele în vigoare permit. Acest deziderat poate fi realizat însă printr-o reanalizare și reorganizare a tuturor cabinetelor din ambulator, astfel încât spațiul și timpul să fie folosite eficient.

- în al cincilea rând ar fi **creșterea serviciilor medicale prin internările de zi**, atât cât normele în vigoare permit și în măsura în care încasarile vor permite creșterea eficienței. Acest scop poate fi realizat prin crearea unei linii de gardă în cadrul CPU, care să asigure servicii medicale pe non-stop.

- în al șaselea rând ar fi **înființarea liniei de gardă în cadrul laboratorului de analize**, care să asigure servicii 24 de ore atât pentru CPU, cât și pentru cele 4 linii de gardă existente.



Nu în ultimul rând, trebuie găsite soluții pentru **creșterea în continuare a procentului veniturilor proprii** – altele decât cele din contract cu CJAS Arges, în totalul veniturilor spitalului.

Cât privește partea de cheltuieli, aceasta este importantă deoarece stă ca bază la analiza secțiilor și compartimentelor spitalului.

Sub acest aspect trebuie acordată **atenție maximă cheltuielilor de personal**, deoarece această categorie de cheltuieli este cea mai împovărătoare asupra bugetului spitalului, după cum am prezentat și în rândurile de mai sus, cu atât mai mult cu cât, o parte însemnată a personalului medical (cu pregătire superioară sau medie) are tendința de migrație în alte țări sau în domeniul privat Problema cheltuielilor de personal este cu atât mai delicată, cu cât aceasta este stabilită conform unor prevederi legale, referitoare la salarizarea personalului.

Cat priveste celelalte tipuri de cheltuieli (cheltuieli cu medicamentele si materiale sanitare, reactivi, service, etc.) acestea pot fi mai usor controlate.

Defalcarea pe secții și compartimente a cheltuielilor spitalului este în prezent pusa în aplicare de către compartimentul de specialitate și constituie baza de la care se porneste în momentul încheierii contractelor de administrare cu șefii de secție, laborator serviciu medical.

SELECTIONARE UNEI PROBLEME PRIORITARE

Problema selectata rezulta din punctele slabe ale spitalului prezentata in analiza SWOT- lipsa aparaturii de inalta performanta: Computer Tomograf cu 16 slice-uri

SCOP: - efectuarea serviciilor medicale de inalta performanță, rezolvarea unor cazuri cu diagnostice complexe, diagnosticarea rapida în urma acestor investigatii, scaderea indicelui de mortalitate

- efectuarea acestor servicii medicale de inalta performanță este una din conditiile de incadrare a spitalului într-un grad superior- gradul III;



OBIECTIVE:

- creșterea veniturilor spitalului prin creșterea ICM-ului (rezolvarea unor cazuri cu diagnostice complexe), diminuarea cheltuielilor determinate de scăderea duratei de spitalizare, prin diagnosticarea rapidă în urma acestor investigații;
- realizarea de economii cu transportul pacienților cu ambulanța către o altă unitate din afara spitalului care efectuează aceste investigații sau către Spitalul Județean de Urgență Pitești care se află la peste 50 km distanță, cheltuieli care se ridică la aproximativ 3000 lei/lună.
- realizarea în siguranță a acestor investigații întrucât trimiterea unor cazuri grave pe ruta Câmpulung- Pitești este mult îngreunată datorită drumului foarte prost pe anumite tronsoane
- accesul la aceste servicii paraclinice de calitate pentru toate persoanele bolnave, atât cele internate în spital, dar și în ambulatoriu, atât prin servicii decontate de casele de asigurări de sănătate, dar și cele care se fac la cerere contra-cost.
- creșterea veniturilor prin încasări directe prin servicii la cerere și prin contractarea acestor servicii cu CAS Argeș.

ACTIVITATI:

- obținerea fondurilor de la Ministerul Sănătății în sumă de 1000 mii lei pentru care s-au făcut demersuri, includerea în bugetul spitalului, aprobarea bugetului de către Consiliul Local al Municipiului Câmpulung

Termen : trim II 2014-lunile mai- iunie

Pentru această investiție Consiliul local a alocat suma de 100 mii lei la care se adaugă partea de cofinanțare a Spitalului Municipal Câmpulung de 10 mii lei.

- derularea procedurilor care preced licitația electronică: întocmire caiet de sarcini, stabilire caracteristici tehnice conform legislației în vigoare.

Termen trim III 2014 luna iulie

- derularea procedurilor de achiziție, inclusiv a termenelor prevăzute de legislație pentru depunerea și soluționarea eventualelor contestații

Termen trim III 2014 luna august

- recepția, punerea în funcțiune, efectuarea instructajului privind funcționarea CT-ului, probe de funcționare

Termen: trim III 2014 luna septembrie

- solicitare și obținere autorizație sanitară de funcționare de la DSP Argeș, CNCAN

Termen trim IV 2014 luna octombrie



- sustinerea unei campanii de publicitate in mass media: televiziune, presa scrisa, pliante

Termen trim IV 2014 luna noiembrie

- incheierea contractului cu CAS Arges pentru aceste investigatii

Termen trim IV 2014 luna decembrie

Pentru punerea in practica a acestei probleme identificata ca prioritara dispunem de urmatoarele avantaje:

- existenta spatiului adecvat pentru montarea unui CT (pana in anul 2011 acest spatiu a fost inchiriat unei societati care a avut CT cu toate aprobarile necesare). La aceasta data, spatiul complet amenajat - cu pereti baritati, usi plumbuite etc-a ramas in proprietatea spitalului.;
- dispunem de medici cu competente in asigurarea asistentei medicale CT ;
- sprijinul autoritatilor locale pentru achizitia CT-ului

Instruirea continua a personalului pentru desfasurarea unei activitati de calitate, adresate direct satisfacerii pacientului

Obtinerea certificarilor ISO:

- ISO 9001 – Certificare pentru managementul calitatii
- ISO 15189 – Certificare pentru acreditarea laboratorului
- ISO 14001 – Certificare pentru mediu

Creșterea calității actului medical și asigurarea respectării drepturilor pacientului, dar și asigurarea respectării normelor de prevenție pentru afecțiunile endemo-epidemice, impune procedurarea tuturor activităților spitalului și elaborarea unor norme specifice de lucru pentru toți angajații, care se materializează prin elaborarea **MANUALULUI CALITĂȚII**

Existența acestui document dă asigurare echipei manageriale asupra activității fiecărui angajat și pune la dispoziție o serie de criterii în baza cărora se poate îmbunătăți permanent calitatea actului medical, dar care permit și evaluarea permanentă a performanței fiecărui angajat și/sau a diferitelor structuri din spital, cât și a spitalului în totalitate.

TERMEN DE REALIZARE: Trimestrul I 2015

Resurse umane:

Manager, Director medical, Medic șef laborator, Director de îngrijiri,

**Obținerea acreditării spitalului**

Implementarea standardelor în vederea acreditării spitalului în conformitate cu Ordinul MS nr.972/2010, care va determina îmbunătățiri ale serviciilor, cu puncte de reper identificabile pentru măsurarea acestor îmbunătățiri.

INDICATORI MĂSURABILI:

- Număr de criterii de acreditare îndeplinite de spital la evaluarea de către echipa Conas;

TERMEN DE REALIZARE: Trimestrul IV 2015**Resurse umane:**

Manager, Director medical, Medic șef laborator, Director de îngrijiri

Incadrare in timp : GRAFIC GANTT

ACTIVITATI	2014							
	MAI	IUNIE	IULIE	AUGUST	SEPT	OCT	NOV	DEC
Achizitie CT								
-obținerea fondurilor de la Ministerul Sanatatii								
-derularea procedurilor care preced licitatiea electronica: intocmire caiet de sarcini, stabilire caracteristici tehnice conform legislatiei in vigoare								
-derularea procedurilor de achizitie								
-receptia , punerea in functiune, efectuarea instructajului privind functionarea CT-ului, probe de functionare								
-solicitare si obtinere autorizatie sanitara de functionare de la DSP Arges,								



CNCAN											
-sustinerea unei campanii de publicitate in mass media: televiziune, presa scrisa, pliante											
-incheierea contractului cu CAS Arges pentru aceste investigatii											

INDICATORI PROPUȘI PENTRU ANUL 2014

Indicatori economico-financiari

Principalii indicatori economico-financiari sunt: procentul veniturilor proprii din total venituri: 2%; procentul cheltuielilor de personal din total cheltuieli : 73% procentul cheltuielilor materiale si serviciilor: 23%; procentul cheltuielilor de capital din total cheltuieli: 4%, iar costul mediu pe zi de spitalizare este de 221 lei

Indicatori de calitate

- Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare este 85.22% datorită patologiei asociate a pacienților internați în urgență cu o educație sanitară deficitară, fapt ce duce la această neconcordanță;

-rata mortalității intraspitalicești 0.77%

-rata mortalității la 24 h de la internare este 0.11%

SITUAȚIA FINANCIARĂ- STRUCTURA BUGET 2014

Finanțarea Spitalului Municipal Campulung este asigurată atât prin sistemul DRG, cât și prin fonduri de la bugetul de stat, bugetul local, venituri proprii altele decât cele din contractul cu CJAS Arges, spitalizări de zi, donații și sponsorizări.

Spitalul Municipal Campulung, isi propune un tarif pe caz ponderat relativ redus și anume 1380 lei/caz și un ICM de 1.0046 pentru anul 2014.

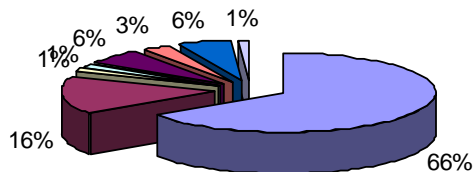
Pe domenii, structura bugetului se prezintă astfel:

**Bugetul de venituri pe anul 2014**

Structura bugetului de venituri	Sume totale	Proporție
Buget total aprobat din care :	22.938.000	100%
- DRG	15.000.000	66%
- Spitalizare zi	3.600.000	16%
Recuperare medicala, paraclinic	300.000	1%
- Programe nationale contract CAS	324.000	1.5%
- Venituri proprii	170.000	0.75%
- Donatii si Sponsorizari	7.000	0.03%
- Finantare prin DSP (Buget de stat si Programe Nationale)	1.480.000	6.5%
- Bugetul local	690.000	3%
- Valorificari bunuri	-	-
- Ambulatoriu de specialitate	1.287.000	6%
- Sold	28.24	0.12%



STRUCTURA VENITURILOR PE ANUL 2014

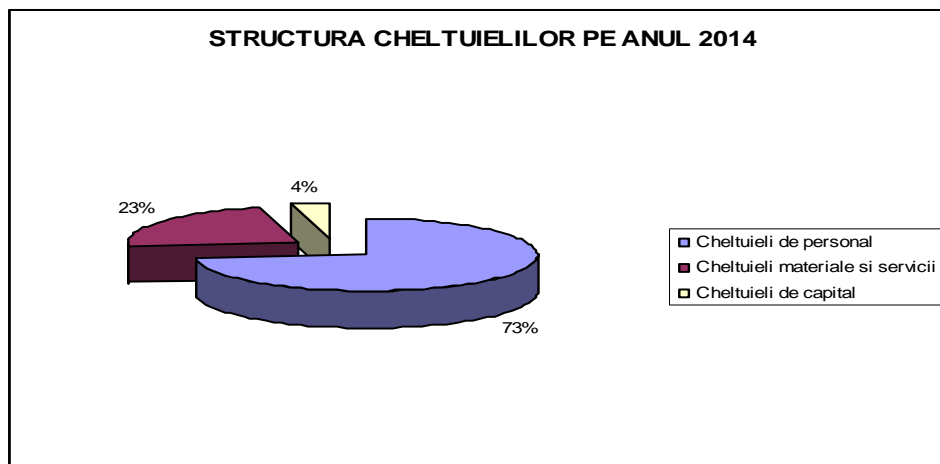


■ DRG
■ SPITALIZARE DE ZI
■ RECUPERARE MEDICALA PARACLINIC
■ PROGRAME NATIONALE CAS
■ FINANTARE PRIN DSP(BUGET DE STAT+PN)
■ BUGET LOCAL
■ AMBULATORIU DE SPECIALITATE
■ VEN PROPRII, DONATII SI SPONS, VALORIF DE BUNURI, VENITURI DIN INCHIRIERI

Structura bugetului de venituri ale spitalului, pe tipuri de servicii: 82 % contract cu CJAS Arges (DRG-66%, spitalizare de o zi 16%); programe naționale de sănătate CAS 1.5%%, ambulatoriu de specialitate 6%

Structura bugetului de cheltuieli al spitalului pe anul 2014

Structura bugetului de cheltuieli	Sume totale	Proporție
Cheltuieli totale, din care:	22.966.240	100%
- Cheltuieli personal	16.826.000	73%
- Chelt.materiale. si servicii	5.220.240	23%
- Cheltuieli de capital	800.000	4%



Managerul spitalului va fi responsabilul de monitorizarea progresului obiectivelor si actiunilor din acest plan.

Pentru fiecare actiune va fi numita o persoana care va fi responsabila pentru :

- progresul actiunii;
- sedinte pentru a discuta evolutia actiunii
- garantarea finalizarii actiunii in intervalul de timp stabilit

Se vor face recomandari pentru :

- utilizarea judicioasa a fondurilor;
- dezvoltarea sistemului pentru monitorizare si evaluare a performantei financiare
- stimularea permanenta a personalului in identificarea cailor de furnizare de servicii de calitate cat mai eficiente in raport cu costurile
- dezvoltarea unui sistem care sa compare cheltuielile / pacient cu media cheltuielilor/sectie/ spital.
- se va pune in functiune mecanismul potrivit pentru a obtine un buget al spitalului adaptat la activitatile si serviciile medicale, continuand demersurile de sustinere a planurilor de extindere si dezvoltare.

Manager,

Dr. Stanescu Ion Grigore