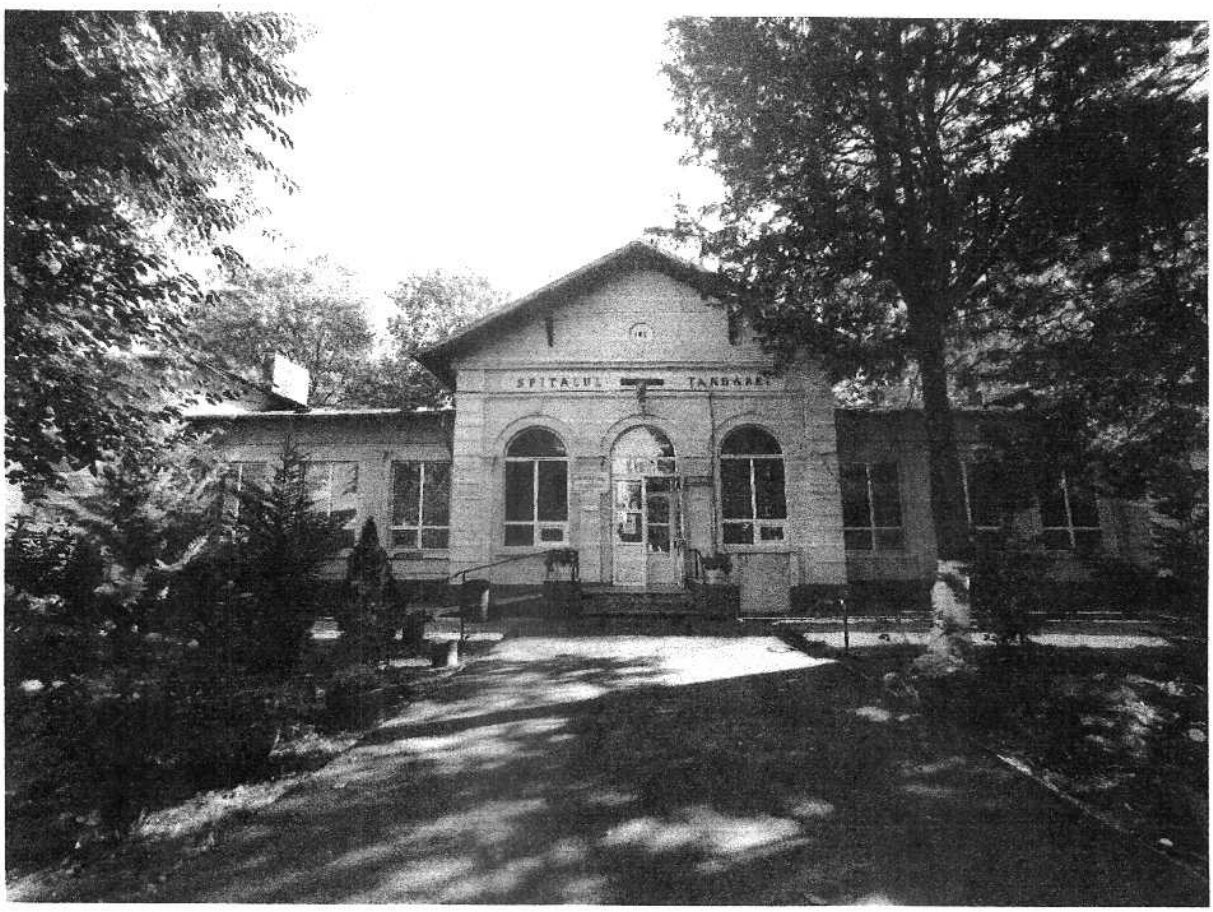
PLANIFICAREA ȘI ORGANIZAREA SERVICIILOR DE SĂNĂTATE LA NIVELUL SPITALULUI ORĂȘENESC ȚĂNDĂREI



ȚĂNDĂREI
-2024-

CUPRINS

PAGINA

CUPRINS	
CAP. 1 DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI	1
1.1. Profilul și poziționarea spitalului	1
1.2. Caracteristici relevante ale populației deservite	1
1.3. Structura spitalului	1
1.4. Situația dotărilor existente la nivelul spitalului	2
1.5. Situația resurselor umane	2
1.6. Activitatea spitalului	2
1.6.1 Indicatorii de activitate ai spitalului	3
1.6.2 Utilizarea serviciilor	4
1.7 Situația financiară a spitalului	5
CAP. 2 ANALIZA DE SITUAȚIE	7
CAP. 3 IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE	8
CAP. 4 SELECȚIONAREA PROBLEMEI PRIORITARE	9
CAP. 5 DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT	9
5.1 Scopul proiectului	9
5.2. Obiective	10
5.3 Grafic GANTT - calendar de implementare a activităților	13
5.4. Prezentarea și argumentarea soluțiilor propuse	14
5.5 Rezultate așteptate	16
5.6 Analiza de risc a măsurilor propuse	17
5.7 Concluzii	17
BIBLIOGRAFIE	19

Fiecare oraş ascunde o serie de legende şi poveşti despre oamenii care au locuit sau locuiesc în ele. Prima atestare documentară a localitaţii datează de la 18 iunie 1594, într-un act emis de Mihai Viteazul. Ţăndăreiul a devenit oraş în anul 1968.

Ţăndărei este un oraş cu aproape 18000 de locuitori, reprezintă al patrulea centru urban ca mărime şi importanţă al judeţului Ialomiţa şi beneficiază de serviciile unei unităţi spitaliceşti cu structură pavilonară din anul 1895.

CAP.1 DESCRIEREA SITUAŢIEI ACTUALE A SPITALULUI

1.1.Tipul şi profilul spitalului

Spitalul Orăşenesc Ţăndărei este o unitate sanitară publică, cu personalitate juridică, subordonată unităţii administrativ teritoriale a oraşului Ţăndărei, cu rol în asigurarea de servicii medicale .

Spitalul Orăşenesc Ţăndărei este unitate sanitară de categoria a IV-a, conform Ordinului Ministerului Sanatatii nr. 1408/2010, este acreditat ANMCS-ciclul II din data de 4.06.2020 şi deţine autorizaţie sanitară de funcţionare nr. 245 din 27.04.2022. După specificul patologiei este clasificat ca spital general de acuţi.

1.2 Caracteristici relevante ale populaţiei deservite

Starea de sănătate este un fenomen complex, social şi biologic, care exprimă caracteristicile sănătăţii membrilor unei comunităţi, fiind strâns legată de calitatea vieţii populaţiei. Populaţia deservită de spital este îmbătrânită, cu un nivel de trăi scăzut şi cu un slab nivel de educaţie sanitară.

Activitatea depusă în cadrul Spitalului Orăşenesc Ţăndărei este foarte importantă pentru populaţia judeţului Ialomiţa. Populaţia din teritoriul arondat spitalului este de circa 40.000 de locuitori (conform recensământului din anul 2021), dintre care 18.000 locuitori ai oraşului, iar restul din zona rurală arondată.

1.3 Structura spitalului

Structura spitalului a fost aprobată prin Autorizaţia sanitară de funcţionare nr. 245 din 27.04.2022, emisă de Direcţia de Sănatate Publică Ialomiţa.

Spitalul funcţionează cu un număr de 70 de paturi pentru spitalizarea continuă, precum şi 6 paturi pentru spitalizarea de zi şi oferă următoarele categorii de servicii medicale:

- servicii spitalizare continuă în compartimentele Medicină Internă, Chirurgie generală, Pediatrie şi Psihiatrie
- servicii spitalizare de zi în compartimentele Medicină Internă, Chirurgie generală, Pediatrie, Psihiatrie, Ortopedie şi traumatologie
- servicii paraclinice ce se desfăşoară în cadrul laboratorului de analize medicale şi a serviciului de radiologie
- spitalul asigură urgenţele medico-chirurgicale în compartimentul primiri urgenţe.

În cazurile în care situaţia o impune, pacienţii sunt transferaţi către Spitalul Judeţean de Urgenţă Slobozia şi către clinici de specialitate din Bucureşti, Constanţa, Călăraşi, caz în care se colaborează cu Serviciul de Ambulanţă Judeţean Ialomiţa, iar pentru transportul asistat medical de mare urgenţă, cu SMURD.

Din componenţa spitalului mai face parte Ambulatoriul integrat având în structura sa următoarele cabinete medicale : medicină internă, chirurgie generală, obstretică-ginecologie, oftalmologie, ORL, psihiatrie, pediatrie, endocrinologie, ortopedie şi traumatologie, gastorenterologie, pneumologie, neurologie, cardiologie.

Ambulatoriul clinic este în construcţie, motiv pentru care doar o parte din cabinete sunt funcţionale. Ambulatoriul este finanţat prin Programul Operaţional Regional (POR) 2014-2020,

toate cabinetele urmând a fi echipate corespunzător cu aparatură necesară achiziționată din aceleași fonduri, prin POR.

În spital își desfășoară activitatea cadre medicale cu înaltă pregătire profesională și cu preocupări de dezvoltare profesională continuă. Spitalul asigură baza clinică pentru elevii școlilor postliceale sanitare din municipiul Slobozia cât și pentru studenți ai facultăților de medicină.

1.4 Situația dotărilor existente la nivelul spitalului

Toate compartimentele cu paturi și structurile sunt dotate corespunzător. Cu aparatură necesară sunt dotate și sala de operație, laboratorul de analize medicale, laboratorul de radiologie și imagistică medicală, compartimentul de primire urgențe. Dotarea s-a făcut treptat și în modalități diferite, din fonduri primite de la Ministerul Sănătății, din fonduri structurale, din veniturile proprii realizate la cerere și din fondul de dezvoltare al spitalului, inclusiv o foarte mică parte din sponsorizări.

Aparatura este în stare de funcționare corespunzătoare, fiind încheiat contract cu CAS Ialomița pentru toate serviciile. Pentru creșterea calității serviciilor medicale oferite cât și pentru diversificarea serviciilor medicale, este nevoie de aparatură medicală de înaltă performanță. Situația se va îmbunătății simțitor odată cu deschiderea ambulatorului integrat care va fi dotat cu aparatură și dispositive medicale moderne.

1.5 Situația resurselor umane

Din punct de vedere al resurselor umane, din cele 187 de posturi aprobate în statul de funcții sunt ocupate 130.

Întrucât activitatea în ambulatoriul spitalului este restrânsă deoarece există în construcție o nouă clădire, numărul medicilor și al cadrelor medii se păstrează relativ constant. Noua cladire urmează să fie finalizată și dotată corespunzător până la sfârșitul anului 2024, iar ulterior activitatea medicală se va îmbunătăți simțitor.

	Medici	**Alt personal de specialitate* farmacist, biochimist**	**Personal sanitar mediu *asistente**	**Personal auxiliar *infirmiere +ingrijitoare**	**Personal administrativ/ de intretinere**	**TESA**	**TOTAL**
Nr. posturi aprobate	49, dintre care 13 Rezidenti	4 2 biochimsti 1 chimist 1 farmacist	71	36	12	15	187
Nr. posturi ocupate	26, dintre care 13 rezidenti	4 2 biochimisti 1 chimist 1 farmacist	60	30	8	8	136

Tabel 1. Situația structurii de personal la 01.01.2024

1.6 Activitatea spitalului

Spitalul Orășenesc Țăndărei are ca obiect de activitate asistență medicală completă de specialitate, preventivă și curativă, atât pentru pacienții din ambulatoriu, cât și pentru pacienții internați în spitalizare continuă și spitalizare de zi.

Cuantificarea activității unui spital se realizează cu ajutorul indicatorilor de resurse umane, indicatorilor financiari, indicatorilor de utilizare a serviciilor și indicatorilor de calitate ai serviciilor medicale. Activitatea de la nivelul Spitalului Orășenesc Țăndărei este analizată pe baza acestor indicatori, iar proiectarea serviciilor medicale oferite se bazează pe analiza acestor rezultate.

1.6.1 Indicatorii de activitate ai spitalului

Situația analizată în această lucrare este realizată pe anul 2019, 2022 și anul 2023. Am ales acest interval întrucât începând cu luna aprilie 2020 și până în luna mai 2022, spitalul a funcționat că spital suport Covid. Comportamentul consumatorilor de servicii spitalicești (pattern-ul de consum) a fost profund afectat și s-a modificat din cauza pandemiei cu SARS-CoV2, iar perioada de timp care a trecut de la finalul pandemiei și până în anul 2022 inclusiv nu este concludentă pentru o analiză cât mai exactă.

Accesul limitat sau restricționat la sistemul de sănătate în perioada pandemiei, precum și teama românilor de a nu contracta Covid -19 din clinici și spitale au accentuat comportamentul de monitorizare a sănătății și adresabilitatea față de spital a scăzut considerabil. Din anul 2019 și până în prezent a avut loc și o migrare accentuată a personalului medical, și s-a astfel încât datele de referință au o variabilitate relativ mare, așa cum se observă din datele de mai jos:

CATEGORIE	DENUMIRE INDICATOR	2019	2022	2023
Indicatori de management al resurselor umane	Nr. mediu de bolnavi externati (sp. Continua) pe un medic	309.43	129.75	166
	Nr. mediu de bolnavi externati la o asistenta medicala	39.38	37.07	39
	Proportia medicilor din total personal angajat	14.84%	11.90%	13.13%
	Proportia asistentelor medical din total personal angajat	45.31%	45.24%	41,61%
	Nr. mediu de consultatii efectuate in ambulatoriu/ medic	1217.60	1686	1072
	Nr. mediu de consultatii/ medic in CPU	683	536.71	619
Indicatori de utilizare a serviciilor	Pacienti externati/ total spital	2166	1038	1663
	Durata medie de spitalizare	4.96	6.71	6
	Rata de utilizare a paturilor	42 %	30%	39%
	Proportia pacientilor internati din totalul celor prezentati in CPU	11 %	8 %	8,62 %
	Nr. pacienti consultati in ambulatoriu	6088	5058	8576
	Nr. servicii spitalicesti furnizate pe tip serviciu			
	- acuti DRG	2166	1038	1663
	- spitalizare de zi	512	596	1570
	- prezentari CPU	9562	7514	8043
	- analize laborator	74913	130155	153488
	- servicii imagistice	5165	5678	6194
	ICM	1.1476	1.2766	1.4050
	Proportia urgentelor din totalul bolnavilor internati	54.77%	63 %	48,85 %
Indicatori de calitate	Procentul pacientilor cu complicatii si comorbiditati din total externati	95.10%	97.71%	97.65%
	Concordanta diagnostic internare-externare	57.89%	65.58%	71.19%
	Rata mortalitatii intraspitalicesti	0.28%	1.64%	0.72%
	Procentul pacientilor transferati in alte spitale	2.22%	3.37%	2.52%
	Nr. reclamatii/ plangeri	0	0	0
Indicatori financiari	Procentul cheltuielilor de personal din total cheltuieli spital	77.44%	84.57%	83.14%
	Procentul cheltuieli cu medicamente din total cheltuieli spital	1.83%	1.99%	2,53%
	Procentul cheltuielilor de capital din total cheltuieli	10.95%	0.15%	0,23 %
	Grad de operabilitate	43.81	45.71	51,55 %

Tabel 2. Indicatori de activitate pe spital

Făcând o analiză a datelor sintetizate în tabelul de mai sus, situaţia este următoarea:

Anul 2022 nu este în totalitate relevant pentru analiză indicatorilor de activitate întrucât structura medicală a spitalului a suferit modificări că urmare a faptului că până în luna mai 2022 spitalul a funcţionat parţial cu 30 de paturi de spitalizare continuă Covid-19, precum şi a reticenţei pacienţilor de a acesa serviciile medicale în ambulatoriu.

Se obervă o descreştere semnificativă a valorii indicatoriilor de utilizare a serviciilor în anul 2022 comparativ cu anul 2019, când spitalul funcţiona integral cu paturi non Covid-19. Începând cu anul 2023 se observă un trend ascendent în următoarele aspecte:

- pacienţii externaţi/ total spital, în creştere în anul 2023 (1663) faţă de anul 2022 (1038) dar relativ scăzut faţă de 2019 (2166);
- durata medie de spitalizare este mai mică decât în 2022 dar considerabil mai mare faţă de 2019. În comparaţie cu valoarea naţională pe 2023 care este 5.49, se constată valori uşor ridicate. Atribuim acest aspect şi faptului că în spitalizarea continuă pe secţia de psihiatrie valorile DMS sunt de regulă mai ridicate;
- rată de utilizare a paturilor a crescut considerabil faţă de 2022 şi se are valori apropiate de cele din 2019 ;
- numărul pacienţilor consultaţi în ambulatoriu în anul 2023 a depăşit valorile atât din 2022, cât şi din 2019;
- în categoria serviciilor spitaliceşti pe tip de serviciu se observă o creştere semnificativă în spitalizare de zi , având o creştere semnificativă faţă de anul 2019;
- desi numărul prezentărilor la CPU a crescut, este totuşi mai mic cecât cel din anul 2019 . Această situaţie se poate datora atât creşterii numărului de unităţi sanitare private cât şi mobilităţii crescute a populaţiei;
- în ceea ce priveşte concordanţă diagnosticului internare-externare se constată o îmbunătăţire a valorii (71.19 % în 2023 comparativ cu 65.58 % în 2022 şi 57.89 % în 2019). Această creştere poate fi observată prin dezvoltarea capacităţii spitalului de a investiga medical pacienţii;
- procentul pacienţilor transferaţi în alte spitale a scăzut, în 2023 faţă de anul 2022, de la 3.37 % la 2.52 %, uşor crescut faţă de 2019;
- gradul de operabilitate a crescut semnificativ, de la 43.81% în 2019 la 51,55% în 2023.

Raportându-ne la indicatorii de management ai resurselor umane constatăm următoarele:

- Nr. mediu de bolnavi externaţi (sp. continuă) pe un medic: scădere a indicatorului faţă de anii trecuţi, ceea ce s-ar traduce în creşterea numărului de medici pe secţiile cu paturi şi o atenţie mai mare pe pacient;
- Nr. mediu de bolnavi externaţi la o asistenţă medicală: indicator similar cu cel de mai sus.
- Proporţia medicilor din total personal angajat: creştere uşoară a indicatorului faţă de anii anteriori
- Proporţia asistentelor medicale din total personal angajat: valorile rămân relativ constante, nu se observă modificări semnificative
- Nr. mediu de consultaţii/ medic în CPU: este la o valoare apropiată de cea anului 2019 , dar mai ridicată faţă de anul 2022 indicator care semnifică faptul că adresabilitatea în serviciile de urgenţă este relative constantă.

1.6.2 Utilizarea serviciilor

Un sistem de sănătate performant necesită personal medical, iar eficienţa sa este în strânsă legătură cu accesabilitatea, existenţa şi calitatea serviciilor medicale. Indicatorii de calitate ai Spitalului Orăşenesc Ţăndărei sunt foarte buni raportat la gradul spitalului.

În zona de spitalizare continuă serviciile de asistenţă medicală sunt asigurate de către medici de specialitate, pe cele patru secţii ale spitalului – medicină internă, chirurgie, pediatrie şi psihiatrie.

Ambulatoriul integrat al spitalului acordă în prezent asistenţă medicală în specialităţile: ortopedie şi traumatologie, medicină internă, chirurgie, pediatrie, psihiatrie, ORL, oftalmologie.

Pentru deservirea secţiilor medicale din cadrul spitalului, funcţionează un laborator de analize medicale şi un laborator de radiologie-imagistică medicală.

SECŢIE	NR. PATURI	RATA UTILIZARE PATURI*365 ZILE			NR. CAZURI SP. CONTINUA			NR. ZILE DE SPITALIZARE			DMS ZILE		
		2019	**2022**	**2023**	**2019**	**2022**	**2023**	**2019**	**2022**	**2023**	**2019**	**2022**	**2023**
CHIRURGIE	13	78%	38%	67%	849	271	645	3707	1377	3156	3.5	4.32	4
ATI	2	28%	6%	24%	-	-	-	205	46	176	0.99	1	1
MEDICINA INTERNA	18	41%	25%	41%	457	190	438	2691	1111	2618	5.81	5.58	6
PEDIATRIE	**15**	**41%**	**18%**	**21%**	**572**	**149**	**218**	**2219**	**738**	**1130**	**3.47**	**4.70**	**5**
PSIHIATRIE	22	24%	33%	36%	288	302	351	1940	2651	2885	6.74	8.75	8
PATURI COVID	7	-	45%	-	-	126	-	-	1139	-	-	8.76	-

Tabel 3. Indicatori utilizare servicii pe secţii

Întrucât rata natalităţii este în scădere la nivelul judeţului Ialomiţa şi multe familii cu copii locuiesc în afara ţării, adresabilitatea către secţia pediatrie a scăzut faţă de anul 2019.

Începând din anul 2023 adresabilitatea pentru celelate secţii a crescut şi se aşteaptă în continuare un trend ascendent.

1.7 Situaţia financiară a spitalului

Principala sursă de finanţare a Spitalului Orăşenesc Ţăndărei o constituie fondurile alocate de Casă de Asigurări de Sănătate Ialomiţa pentru serviciile medicale spitaliceşti în sistem DRG, spitalizare de zi, servicii medicale din specialitatea ambulatoriu.

Realizăm venituri din contractele încheiate cu DSP Ialomiţa, precum şi din venituri proprii . Primim subvenţii de la bugetul local, şi în anul 2019 am primit o sumă considerabilă de la bugetul de stat pentru investiţii.

În acest moment, spitalul este într-un echilibru financiar şi nu are furnizori restanţi la plată.

În tabele de mai jos este redată comparativ situaţia financiară a spitalului, sursele de finanţare şi valoarea contractului încheiat cu Casa Judeţeană de Asigurări de Sănătate pe cei 3 ani analizaţi .

Tabel 4. SITUATIA FINANCIARA A SPITALULUI

TITLUL DE CHELTUIALA	2019		2022		2023	
	Valoare	%	Valoare	%	Valoare	%
TOTAL CHELTUIELI	**14781607**	**100,00**	**16498665**	**100**	**17286220**	**100,00**
Cheltuieli personal	11446802	77,44	13952963	84,57	14372558	83,14
Cheltuieli materiale	1629842	11,03	2409174	14,60	2737915	15,85
Alte cheltuieli	85855	0,58	112906	0,68	134645	0,77
Cheltuieli de capital	1619108	10,95	23622	0,15	41102	0,24
Cheltuieli medicamente	270784	1,83	328092	1,99	437945	2,53

TABEL 5. SURSE DE FINANTARE

SURSA DE FINANTARE	2019		2022		2023	
	Valoare	Procent	Valoare	Procent	Valoare	Procent
TOTAL VENITURI	14686388	100	16707943	100	17987463	100
Venituri din contractele incheiate cu CJAS IALOMIȚA	5009603	34,11	5774866	34,56	6758466	37,58
Venituri proprii	110222	0,75	124837	0,75	140940	0,78
Subventii de la bugetul local	250000	1,70	500000	2,99	500000	2,78
Venituri din contractele incheiate de DSP IALOMIȚA	719816	4,90	1408459	8,43	1378158	7,66
Venituri din valorificare bunuri	1287	0,01	4609	0,03	0	
Subventii de la buget stat FEN	94512	0,64	0		0	
Sume de la buget de stat -INVESTITII	1406242	9,58	0		0	
Subventii din bug FNUASS pentru inf.salariale	7094706	48,31	8895172	53,24	9209899,99	51,20

TABEL 6. NIVEL DE FINANȚARE CONTRACT CJAS

Nivel de finantare contract CJAS	2019		2022		2023	
	Valoare	Procent	Valoare	Procent	Valoare	Procent
TOTAL	**5300867**	**100,00**	**5670057**	**100,00**	**6646753**	**100,00**
Servicii DRG	3634814	68,57	3558736	62,76	3442407	52
Spitalizare de zi	1261452	23,80	1331216	23,48	2155617	33
Ambulatoriu clinic	247839,3	4,68	474520,6	8,37	704520	10
Ambulatoriu paraclinic	156762,2	2,96	305585,2	5,39	344209	5

În ceea ce privește finanțarea spitalului din fonduri provenite din contractul cu CJAS, se observă o creștere semnificativă a serviciilor din ambulatoriul clinic și a serviciilor spitalizare de zi, comparativ cu anii 2022 și 2019.

Din totalul serviciilor decontate în anul 2023, 11,08% sunt plăți pentru ambulatoriul clinic, 33,69% sunt plăți pentru internările în spitalizare de zi și 48,51% pentru servicii în sistem DRG.

CAP. 2 ANALIZA DE SITUAȚIE

Managementul unui spital presupune gestionarea unor activități complexe, cu un consum mare de resurse, în așa fel încât să conducă la servicii de sănătate de înaltă calitate. Deciziile luate și stabilirea obiectivelor strategice pornesc de la o bună cunoaștere a factorilor interni și externi.

Analiza SWOT reprezintă cea mai puternică metodă de analiză a poziției strategice a unei organizații oferind o privire de ansamblu asupra organizației. Analiză SWOT este o tehnică de planificare folosită în luarea unor decizii bazate pe informații clare și bine documentate pentru alegerea unei strategii corecte de dezvoltare.

ANALIZA SWOT

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
- unitate spitalicească acreditată ANMCS grad II - accesibilitate bună, spitalul fiind situat pe DN - E85 - avantaj competitiv ca urmare a existenței unor specialități unice unice în județ - secția de psihiatrie -personal medical cu experiență, competent și bine pregătit profesional ; - dezvoltarea și amplificarea asistenței medicale prin spitalizare de zi și servicii diversificate - laborator de analize cu toate componentele biochimie, bacteriologie, hematologie, imunologie cu certificare RENAR, -informatizarea serviciilor furnizate prin existența unui sistem medical integrat - spitalul amenajat și dotat corespunzător; -condiții de spitalizare adecvate, confortabile și sigure pentru pacienți, - stocuri constante de medicamente și materiale sanitare, - ambient hotelier confortabil ; - controlul infecțiilor asociate asistenței medicale - indicele case-mix în creștere reflectă capacitatea spitalului de a pastra și trata cazurile complexe - servicii administrative în regie proprie cu costuri mult scazute (bloc alimentar propriu, spălatorie proprie) - lipsa arieratelor și a plățile restante	- finanțarea insuficientă de la CJAS care nu a contractat integral volumul de servicii oferit de spital pentru pacienți și care nu a achitat integral serviciile oferite -ambulatoriul în construcție duce la reducerea serviciilor medicale acordate, deși adresabilitatea este în crestere -lipsa de medici specialiști încadrați la nivelul ambulatorului integrat care să acopere toate specialitatile; - compartimente cu un grad redus de utilizare a paturilor (Pediatrie) - fonduri insuficiente pentru consolidări și investiții, -cheltuieli mari cu utilitățile urmare a structurii pavilionare a spitalului -cadru legislativ în schimbare frecventă și lipsă de predictibilitate pe termen mediu și lung -zonă cu populație îmbătrânită și cu rata crescută a șomajului -lipsa specialităților medicale în spitalizare continuă pentru care există o lipsă la nivelul județului și o cerere din partea populției
OPORTUNITĂȚI	**AMENINȚĂRI**
- finanțarea și executarea în proporție de 70% a lucrărilor *Extinderea, reabilitatea, modernizarea și dotarea ambulatorului integrat – Spital Orășenesc Țăndărei* de către UAT Țăndărei. - se pot dezvolta servicii medicale cu plata, majorând considerabil nivelul fondurilor proprii - buna colaborare cu structurile administrative locale și finanțare de la Unitatea Administrativ Teritorială Țăndărei, - colaborare eficientă cu medicii de familie	- instabilitatea legislativă, schimbarea reglementărilor privind planul de paturi - relația cu CJAS prin reducerea finanțării, reducerea volumului de servicii contractate, reducerea tarifelor la serviciile contractate -decontarea insuficientă a serviciilor din ambulatoriul de specialitate - existența spitalelor din București și Constanța, care determină migrația pacienților către centrele universitare

- posibilitatea de atragere a pacienţilor pentru servicii cu plata, nu foarte frecvente în prezent; - existenţa aprobărilor şi finanţării pentru construirea unei noi secţii de psihiatrie; - accesarea de fonduri europene pentru eficientizarea energetică, pentru modernizarea infrastructurii spitalului - dezvoltarea unor parteneriate public-privat, - înfiinţarea unei fundaţii având ca scop sprijinirea economică a spitalului	- migrarea personalului calificat în străinătate sau în centrele universitare - exodul populaţiei tinere şi tendinţa de îmbatrânire a populaţiei - scaderea natalităţii la nivel naţional - apariţia caselor private de asigurari de sănatate - apariţia asigurării facultative de sănatate ; -lipsa medicilor specialişti şi lipsa de interes a acestora de a-şi desfasura activitatea în spitalele din provincie -creşterea cheltuielilor de personal urmare a creşterilor salariale la nivel naţional -creşterea cheltuielilor spitalului ca urmare a creşterii preţurilor la medicamente şi utilităţi -rezistenţa personalului la schimbare

CAP. 3 IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

În analiza SWOT s-a pornit de la situaţia actuală a spitalului, pe baza indicatorilor generaţi de activitatea medical şi au fost identificate principalele probleme critice ale spitalului . Scopul analizei este acela de evidenţiere a zonelor de acţiune a mangementului pentru elaborarea strategiei de îmbunătăţire a indicatorilor de management pe termen mediu şi lung.

Problemele identificate au fost analizate şi prioritizate cu ajutorul matricei de prioritizare a problemelor, care presupune evaluarea opţiunilor bazată pe un set explicit de criterii determinate. Se acordă scoruri de la 1 la 4 în funcţie de importanţă şi se vor selecta problemele care întrunesc scorul cel mai mare.

Indicatorii utilizanti în identificarea şi prioritizarea problemelor identificate sunt: importanţă pentru spital, importanţă pentru pacient, costuri şi resurse umane şi le-am notat după cum urmează: Prioritate maximă = 4 pct.; Prioritate medie = 3 pct.; Prioritate mica = 2 pct. ; Neprioritar = 1pct.

MATRICEA DE PRIORITIZARE A PROBLEMELOR

PROBLEME CRITICE ALE SPITALULUI					
Descriere	Importanţa pentru spital	Importanţa pentru pacienţi	Costuri	Resurse umane	TOTAL
Lipsa unor specialităţi medicale în spitalizarea continuă pentru care există solicitare din partea pacienţilor - Recuperare medicala, Geriatrie-gerontologie, Boli infecţioase	4	4	4	4	16
Lipsa personalului medical şi procedura dificilă de atragere a acestora spre angajare, in special medici	4	4	3	4	15
Existenţa compartimentelor care înregistrează rate de utilizare reduse, în contextul actual al serviciilor de sanatate	4	4	4	4	16

Necesitatea reabilitării şi modernizării infrastructurii spitalului faţă de nevoile dinamice ale populaţiei deservite	4	4	4	4	16
Necesitatea îmbunătăţirii performaţelor financiare ale spitalului	4	3	4	4	15
Creşterea ratei de ocupare a paturilor la nivelul spitalului	4	4	4	3	15
Structura unor clădiri împiedică respectarea circuitelor sau au un spatiu insuficient pentru desfasurarea in bune conditii a activitatii medicale	4	4	3	3	14

CAP. 4 SELECŢIONAREA PROBLEMEI PRIORITARE

Din analiza rezultatelor matricei de prioritizare, s-a ajuns la concluzia că principalele probleme asupra cărora trebuie să ne îndreptăm atenţia şi avem posibilitatea să le remediem sunt cele care au obţinut un punctaj mai ridicat.

Totalitatea problemelor identificate au efect asupra eficienţei şi eficacităţii serviciilor medicale, iar îmbunătăţirea lor va avea un impact atât asupra serviciilor medicale cât şi asupra creşteri veniturilor propria ale spitalului.

Reabilitarea şi modernizarea infrastructurii spitalului faţă de nevoile dinamice ale populaţiei deservite şi stabilirea unor măsuri de eficientizare care să genereze perfomanţă clinică şi financiară pentru intregul spital sunt problemele identificate cu ajutorul matricei de prioritizare a problemelor.

Adaptarea structurii şi activităţii serviciilor medicale oferite la nevoile comunităţii şi la standardele actuale de calitate reprezintă un obiectiv de dezvoltare al Spitalului Orăsenesc Ţăndărei.

În acest sens, făcând o analiză a problemelor selectate mai sus, am constatat că problema prioritară a spitalului o reprezintă **necesitatea îmbunătăţirii activităţii medicale şi financiare a Spitalului Orăşenesc Ţăndărei datorită înregistrării unor rate de utilizare a paturilor reduse, fapt care afectează eficienţa, eficacitatea şi calitatea serviciilor medicale oferite.**

Problema prioritară a fost selectată având în vedere analiza SWOT, matricea de prioritizare, precum şi analiza domeniilor de activitate medicale şi nemedicale care constituie fundamentul funcţionării unei unitaţi sanitare.

Sectorul spitalicesc se va dezvolta pe componentele de: performanţă, siguranţă, eficienţă şi interoperabilitate astfel încât să ofere pacienţilor servicii sigure, performante şi de calitate într-o manieră accesibilă.

CAP. 5 DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT

5.1 Scopul proiectului

Planificarea si organizarea structurii organizatorice a Spitalului Orăşenesc Ţăndărei bazată pe nevoile populaţiei şi pe principii de eficienţă.

Preocuparea tot mai accentuată a populaţiei pentru o sănătate mai bună şi o calitate a vieţii cât mai ridicată a dus la o cerere în creştere din partea pacienţilor pentru servicii de recuperare medicală. Acest fapt va fi luat în considerare la elaborarea obiectivelor specifice de a furniza constant îngrijiri de sănătate de calitate, sigure şi accesibile.

Adaptarea structurii şi activităţii spitalului la realităţile demografice şi de morbiditate ale populaţiei prin diversificarea serviciilor oferite va duce la creşterea adresabilităţii şi reducerea migraţiei pacienţilor spre alte unităţi.

Un efect colateral, pozitiv şi deloc de neglijat este îmbunătăţirea indicatorilor financiari şi de calitate a serviciilor furnizate.

5.2. Obiective

Obiectiv specific 1. Reorganizarea şi eficientizarea structurii existente a compartimentului Pediatrie

Compartimentul pediatrie funcţionează cu un număr de 15 paturi. Analizând adresabilitatea compartimentului Pediatrie (Tabel nr. 3) din ultimul an, am constatat următoarele:

- numărul de cazuri de spitalizare continuă au scăzut în faţă de 2019,de la 572 în 2019 la 149 în 2022 , avand un trend ascendent în anul 2023 cand s-au inregistrat 227 pacienti.
- rata de utilizare a paturilor a scazut de la 41 % în 2019 la 21 % în 2023.
- durata medie de spitalizare a crescut de la 3,47 în 2019 la 5 în 2023.

În concluzie, compartimentul Pediatrie nu mai este în anul 2023 un compartiment eficient cu cele 15 paturi ale sale, fiind necesară reorganizarea acestuia prin micşorarea numărului de paturi de la 15 paturi la 10. La această reorganizare se are în vedere Anexa nr. 3 la Ordinului Ministerului Sănătătţi nr. 914 din 26 iulie 2006 pentru aprobarea normelor privind condiţiile pe care trebuie sa le îndeplinească un spital în vederea obţinerii autorizaţiei sanitare de funcţionare, care prevede existenţa unor saloane individualizate în funcţie de vârstă- grupa sugari şi copii de 1-3 ani (2 saloane cu cate 2 paturi) , grupa copii preşcolari 3-6 ani (2 saloane cu cate 2 paturi), grupa copii şcolari 6-14 ani (un salon cu un pat), precum şi un salon cu un pat pentru cazurile care necesita izolare şi cohortare epidemiologică.

În vederea utilizării eficiente a numărului de paturi ale spitalului rămase în urma proiectului de reorganizare a compartimentului Pediatrie, dorim înfiinţarea unui compartiment nou în specialitatea Recuperare medicina fizică şi balneologie, fără diminuarea numărului de paturi per total spital, pe baza analizării indicatorilor de servicii medicale.

Înfiinţarea compartimentului de recuperare este o necesitate venită în întâmpinarea pacienţilor care sunt nevoiţi să se adreseze altor unităţi medicale din judeţ sau din afară judeţului Ialomiţa. La nivelul judeţului Ialomiţa există un număr de 18 paturi pentru recuperare medicală, in cadrul spitalului judeţean, număr insuficient pentru populaţia judeţului. Înfinţarea acestui compartiment este în concordanţă şi cu Strategia Naţională de Sănătate pentru perioada 2023-2030 .

Infrastructura existentă trebuie bine utilizată, deoarece nu există resurse financiare pentru construirea unui spital nou. În cadrul ambulatorului există cabinete de recuperare şi kinetoterapie cu toata aparatura necesară pacienţilor internaţi în compartimentul nou creat astfel încât se vor putea utiliza eficient toate resursele existente la nivelul unităţii.

Prin înfiinţarea unui compartiment de recuperare, medicină fizică şi balneologie cu un număr de 5 paturi, dintre cele 15 paturi ale Compartimentului de Pediatrie va creşte adresabilitatea pacienţilor către spital, se vor eficientiza serviciile spitaliceşti oferite şi se vor obţine venituri suplimentare care pot fi utilizate în dezvoltarea spitalului.

Pentru pacienţii spitalului care provin din mediul rural cu o populaţie îmbătrinită şi unde medicina de familie este slab dezvoltată, creşterea numărului de servicii precum şi a paturilor pentru servicii de recuperare medicală reprezintă o modalitate de creştere a calitaţii serviciilor oferite şi o îmbunătăţire a calităţii vieţii.

Activităţi

Activitate	Măsuri	Structura responsabilă	Termen
1.1 Înfiinţarea unui compartiment de recuperare, medicină fizică şi balneofizioterapie cu un număr de 5 paturi.			
Intocmirea notei de fundamentare pentru infiinţarea compartimentului de recuperare medicala	Realizarea analizei privind nevoile de îngrijire ale populaţiei si a pieţei de servicii de sanatate; Fundamentarea planului strategic cu resursele disponibile; Stabilirea obiectivelor strategice ale spitalului să includăînfiinţarea noului compartiment	Comitet director; Statistica medicala; RUNOS	1 luna
Obţinerea autorizaţiilor de la instituţiile abilitate) MS, DSP, etc)	Desemnarea responsabililor cu obţinerea autorizaţiilor necesare, Propunere înfiinţare compartiment în consiliul de administraţie, susţinere buget, Obţinere hotarare consiliul local, Modificare organigrama	Comitet director, RUNOS	3 luni
Reamenajarea spaţiului compartimentului nou înfiinţat	Respectarea normativelor privind recompartimentarea, Dotarea spatiilor cu mobiler sau echipament medical	Comp. Achiziţii	2 luni
Încheierea contractului cu CAS Ialomiţa de furnizare servicii medicale de specialitate	Intocmirea documentatiei specifice privind contractarea CJAS, Responsabilizarea persoanelor desemnate	Comitet director, Statistica medicala, Comp. Financiar	1 luna
Relocarea personalului medical angajat şi angajarea de personal pentru a servi compartimentului de recuperare	Elaborarea şi punerea în aplicare a planului anual de management al resurselor umane, Elaborarea normativului de personal şi la nevoie a auditului timpului de muncă; Ocuparea prin consurs a posturilor vacante	Manager, RUNOS, Comp. Financiar contabil	3-4 luni
1.2 Reorganizarea şi eficientizarea structurii existente a compartimentului Pediatrie prin micşorarea numărului de paturi de la 15 la 10 paturi.			
Elaborarea notei de fundamentare pentru schimbarea structurii compartimentului de pediatrie, reducerea numărului de paturi de la 15 paturi la 10	Realizarea analizei privind nevoile de îngrijire ale populaţiei si a pieţei de servicii de sanatate; Fundamentarea planului strategic cu resursele disponibile; Stabilirea obiectivelor strategice ale spitalului să includăreorganizarea compartimentului Pediatrie	Comitet director; Statistica medicala; RUNOS	1 lună
Intreprinderea demersurilor de aprobare- autorizare a noii structuri a compartimentului Pediatrie	Desemnarea responsabililor cu obţinerea autorizaţiilor necesare, Propunere reorganizare compartiment în consiliul de administraţie, susţinere buget, Obţinere hotarare consiliul local, Modificare organigrama	Comitet director, RUNOS	3 luni
Încheierea contractului cu CAS Ialomiţa de furnizare	Intocmirea documentatiei specifice privind contractarea CJAS, Responsabilizarea persoanelor	Comitet director,	1 luna

servicii medicale de specialitate	desemnate	Statistica medicala, Comp. Financiar	
Redistribuirea personalului medical de specialitate, mediu sanitar şi de îngrijire necesar funcţionării compartimentului de pediatrie	Elaborarea şi punerea în aplicare a planului anual de management al resurselor umane, Elaborarea normativului de personal şi la nevoie a auditului timpului de muncă.	Manager, RUNOS, Comp. Financiar contabil	3-4 luni

Obiectiv specific 2. Mărirea şi operaţionalizarea structurii spitalizare de zi ca entitate separată de secţiile medicale, cu atragerea de personal medical de specialitate

Analizând evoluţia cazurilor de spitalizare de zi în ultimii ani, am ajuns la concluzia că cererea de astfel de servicii este în dezvoltare, în anul 2023 cazurile depăşind cu mult numărul celor din anii precedenţi.

Creşterea numărului de cabinete medicale în ambulatoriul integrat şi a serviciilor oferite de acestea odată cu finalizarea noii construcţii reprezintă o oportunitate pentru dezvoltarea serviciului de spitalizare de zi prin contractarea noilor servicii medicale de spitalizare de zi cu Casa de Asigurări de Sănătate.

Dorim să mărim numărul de paturi pentru spitalizare de zi, fără diminuarea numărului de paturi pe total spital. Se urmăreşte astfel diversificarea serviciilor oferite în spitalizare de zi şi în specializarea recuperare medicală, precum şi în toate celelalte specialităţi din ambulatoriul integrat, îmbunătăţind astfel accesibilitatea la servicii medicale pentru populaţia arondată spitalului.

Pe termen lung urmărim îmbunătăţirea stării de sănătate a populaţiei prin crearea unui spital performant care furnizează îngrijiri medicale eficiente prin dezvoltarea ambulatorului integrat al spitalului şi in concordanţă cu acesta a sectorului de spitalizare de zi. Pentru îmbunătăţirea serviciilor de diagnostic şi tratament se vor utiliza serviciile paraclinice oferite de laboratorul de analize medicale şi imagistică.

ACTIVITĂŢI

Activitate	Măsuri	Structura responsabilă	Termen
2.1 Mărirea şi operaţionalizarea structurii spitalizare de zi ca entitate separată de secţiile medicale			
Elaborarea notei de fundamentare pentru contractarea a două paturi de spitalizare de zi pentru specialitatea recuperare, medicină fizică şi balneofizioterapie	Fundamentarea planului strategic cu resursele disponibile; Stabilirea obiectivelor strategice ale spitalului să includă înfiinţarea noului compartiment	Comitet director; Statistica medicala; RUNOS	1 luna
Amenajarea spaţiului şi dotarea cu echipamente	Respectarea normativelor privind organizarea şi dotarea cabinetului de ambulatoriu, Dotarea spatiilor cu mobiler sau echipament medical	Comp. Achiziţii	2 luni
Încheierea contractului cu CAS Ialomiţa de furnizare servicii medicale de specialitate	Intocmirea documentatiei specifice privind contractarea CJAS, Responsabilizarea persoanelor desemnate	Comitet director, Statistica medicala, Comp. Financiar	1 luna
Relocarea personalului medical angajat în ambulatoriu pentru a servi	Elaborarea şi punerea în aplicare a planului anual de management al resurselor umane, Elaborarea normativului de personal şi la nevoie	Manager, RUNOS, Comp. Financiar	2 luni

cabinetului de ambulatoriu	a auditului timpului de muncă; Ocuparea prin consurs a posturilor vacante	contabil	
2.2 Atragerea de personal medical de specialitate			
Elaborarea materialelor de prezentare privind serviciile oferite de spital	Întocmirea de pliante, afişe, postări online referitoare la serviciile medicale ale spitalului	Manager	1 an
Transmiterea materialelor de prezentare catre medicii de familie din zona deservită de spital	Comunicare eficientă cu medicii de familie din Ţăndărei şi împrejurimi	Comitet director	2 luni
Publicare în mass media a articolelor care fac referire la servicile medicale ale spitalului	Interviuri cu conducerea spitalului, articole în ziare de interes local, viralizare pe reţele sociale	Comitet director	2 luni

Monitorizarea indicatorilor de performanţă atinşi

Se urmăreşte eficacitatea măsurilor şi eficientă acţiunilor prin:

- Monitorizarea activităţii medicale a secţiilor pentru realizarea valorilor maxime posibile de la CJAS;
- Realizarea analizei de cost-beneficiu
- Intocmirea analizelor statistice ai indicatorilor activităţii medicale,
- Urmarirea evoluţiei indicatorilor de performanţă, evaluarea satisfacţiei pacienţilor şi angajaţilor

5.3 GRAFIC GANTT

PLANIFICARE / OBIECTIV/ ACTIVITATI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Reorganizarea şi eficientizarea structurii existente a compartimentului Pediatrie prin înfiinţarea unui compartiment de recuperare, medicină fizică şi balneofizioterapie cu un număr de 5 paturi dintre cele 15 paturi ale Compartimentului de Pediatrie.												
1.1 Înfiinţarea unui compartiment de recuperare, medicină fizică şi balneofizioterapie cu un număr de 5 paturi.												
Intocmirea notei de fundamentare pentru înfiinţarea compartimentului de recuperare medicala												
Obţinerea autorizaţiilor de la instituţiile abilitate) MS, DSP, etc)												
Reamenajarea spaţiului compartimentului nou înfiinţat												
Încheierea contractului cu CAS Ialomiţa de furnizare servicii medicale de specialitate												
Relocarea personalului medical angajat şi angajarea de personal pentru a servi compartimentului de recuperare												
1.2 Reorganizarea şi eficientizarea structurii existente a compartimentului Pediatrie prin micşorarea numărului de paturi de la 15 la 10 paturi.												
Elaborarea notei de fundamentare pentru schimbarea structurii compartimentului de pediatrie, reducerea numărului de paturi de la 15 paturi la 10												
Intreprinderea demersurilor de aprobare- autorizare a noii structuri a												

compartimentului Pediatrie												
Încheierea contractului cu CAS Ialomița de furnizare servicii medicale de specialitate												
Redistribuirea personalului medical de specialitate, mediu sanitar și de îngrijire necesar funcționării compartimentului de cronici												
2. Mărirea și operaționalizarea structurii spitalizare de zi ca entitate separată de secțiile medicale, cu atragerea de personal medical de specialitate												
2.1 Mărirea și operaționalizarea structurii spitalizare de zi ca entitate separată de secțiile medicale												
Elaborarea notei de fundamentare pentru contractarea a două paturi de spitalizare de zi pentru specialitatea recuperare, medicină fizică și balneofizioterapie												
Amenajarea spațiului și dotarea cu echipamente												
Încheierea contractului cu CAS Ialomița de furnizare servicii medicale de specialitate												
Relocarea personalului medical angajat în ambulatoriu pentru a servi cabinetului de ambulatoriu												
2.2 Atragerea de personal medical de specialitate												
Elaborarea materialelor de prezentare privind serviciile oferite de spital												
Transmiterea materialelor de prezentare catre medicii de familie din zona deservită de spital												
Publicare în mass media a articolelor care fac referire la servicile medicale ale spitalului												

5.4. PREZENTAREA ȘI ARGUMENTAREA SOLUȚIILOR PROPUSE

Prin recompartimentarea compartimentului de pediatrie se va obține :

- **Îmbunătățirea structurii și organizării spitalului,** respectiv reorganizarea structurii de paturi în funcție de patologie, structură care să aibă la bază criterii de eficiență.
- **Diversificarea serviciilor medicale oferite și eficientizarea resurselor disponibile** prin reorganizarea și crearea de noi structuri

Această reorganizare trebuie să se realizeze în concordanță cu nevoile populației care se află pe un trend ascendent de îmbătrânire și cu cererea de servicii medicale pe patologiile - îngrijiri de recuperare medicală.

- **Îmbunătățirea finanțării spitalului și gestionarea fondurilor în mod eficient**

prin buna gestionare a serviciilor pe tip de spitalizare, optimizara indicatorilor de performanță, eficientizarea costurilor și spațiului spitalului.

Considerăm că vor fi costuri relativ reduse de implementare a proiectului de înființare a compartimentului de recuperare medicală, întrucât necesită doar reorganizarea structurii funcționale. Se vor reloca paturile și echipamentele existente în organizarea infrastructurii .

În ceea ce privește dotarea necesară funcționării comparimentului, toate aparatele și dispozitivelor medicale se găsesc în dotarea ambulatorului integrat și nu va mai fi necesară achiziționarea lor.

- **Managementul calității serviciilor medicale** prin asigurarea accesibilității pacienților la o paletă largă de servicii, creșterea calității seviciilor și satisfacția pacienților.

ANALIZA FINANCIARĂ

Cheltuieli estimate - 805.000 LEI, defalcate astfel:

Tabel 7 -Salarii pentru personalul nou angajat în compartimentul înființat, pentru 12 luni:

Categorie profesională	Număr angajați	Salariu brut/lună	Nr luni	Total lei

medic specialist recuperare medicală;	1	12000 lei	12	144.000
kinetoterapeut;	1	7000	12	84.000
asistente medicale	5	8000	12	480.000
infirmiere;	2	4000	12	96.000
TOTAL	12		12	**805.000**

Influenţe financiare estimate (aproximativ 74 % din cheltuielile de personal) - 604.000 lei .

Cheltuieli de personal din venituri proprii- 201.000 lei.

Reamenajare, renovare şi recompartimentare spaţii – materiale şi manoperă pentru lucrări-15.000 lei

Sursa fondurilor- fonduri proprii şi la nevoie contribuţii de la Consiliul Local Ţăndărei.

VENITURI ESTIMATE

- **VENITURI ESTIMATE PENTRU COMPARTIMENTUL DE RECUPERARE, MEDICINĂ FIZICĂ ŞI BALNEOFIZIOTERAPIE**

Tabel 8 - Venituri preconizate compartiment de recuperare la 12 luni de funcţionare

	Anul I de functionare	Anul II de functionare
Număr de paturi	5	5
Tarif norme pe zi de spitalizare (Norme CoCa -Anexa 23 C)	234,25 lei	234,25 lei
DMS norme (maxim)	10 zile	10 zile
Indice utilizare paturi norme	320 zile	320 zile
Nr. cazuri estimate	**150**	**200**
Nr zile contractate	1500	2000
Suma contractată	**351.375 lei**	**468.500 lei**

Mod de calcul al indicatorilor :

- Nr. zile contractate= Nr. cazuri estimate/ DMS
- Suma contractata= Nr. zile contractate/Tarif norme pe zi de spitalizare.

- **VENITURI ESTIMATE PENTRU COMPARTIMENTUL PEDIATRIE**

Tabel 9 - Venituri preconizate prin reorganizarea activităţii compartimentului Pediatrie (10 paturi) la 12 luni de funcţionare

	Actual (pe anul 2023)	Estimat 1 an - raportat la nr. cazuri din 2023
Nr. paturi	15	10
Nr. cazuri	227	250
DMS Realizat	5	5
IUP	75.67	125
RUP	20.73	34.35
TCP Spital	1709	1709
ICM Realizat	1.1722	-
ICM National	1.1237	1.1237
Venit realizat/ estimat	**454.747 lei**	**500.822 lei**

Mod de calcul al indicatorilor :

- IUP (indice de utilizare paturi) = (Nr. Pacienti*DMS) / Nr. Paturi
- RUP (rata utilizare paturi) = (IUP/365) *100
- Venit estimat = Nr. estimat pacienti * TCP spital * ICM secție
- DMS spital realizat pe 2023= 5
- TCP spital pe 2023 = 1709
- ICM secție realizat pe 2023= 1,1722
- ICM secție national= 1.1237

TOTAL VENITURI ESTIMATE PENTRU PRIMUL AN DE FUNCȚIONARE, DUPĂ REORGANIZARE = 852.197 LEI

TOTAL VENITURI ESTIMATE PENTRU ANUL II DE FUNCȚIONARE DUPĂ REORGANIZARE= 969.322 LEI

5.5 Rezultate aşteptate

Modificarea structurii de paturi a Spitalului Orăşenesc Ţăndărei:

DENUMIRE STRUCTURA	NR. PATURI EXISTENTE	NR. DE PATURI PROPUSE
COMPARTIMENT MEDICINA INTERNA	18 PATURI	18 PATURI
SECTIA CHIRURGIE	15 PATURI	15 PATURI
din care:		
compartiment ATI	2 PATURI	2 PATURI
COMPARTIMENT PSIHIATRIE	22 PATURI	22 PATURI
PEDIATRIE	15 PATURI	10 PATURI
COMPARTIMENT RECUPERARE, MEDICINĂ FIZICĂ SI BALNEOFIZIOTERAPIE	-	5 PATURI
	TOTAL	**70 PATURI**
SPITALIZARE DE ZI	6 PATURI	**8 PATURI**

Tabel 10 Modificarea structurii organizatorice a spitalului

Rezultatele aşteptate prin îndeplinirea obiectivelor specifice sunt următoarele, datele fiind incluse în tabelul de mai jos:

- Adresabilitate ridicată la compartimentul nou înfiinţat
- Creşterea indicelui de utilizare a paturilor la nivelul normelor în vigoare
- Scăderea costurilor pentru compartimentul de Pediatrie care avea adresabilitate scăzută
- Creşterea ICM, RUP pe compartimentul Pediatrie
- Creşterea eficientizării resurselor disponibile
- Creşterea veniturilor de la CJAS
- Cresterea veniturilor estimate în spitalizarea continuă şi de zi
- Creşterea accesibilităţii pacienţilor la serviciul nou înfiinţat de recuperare medicală
- Creşterea satisfacţiei pacienţilor

	PEDIATRIE SITUATIA ACTUALA 2023	PEDIATRIE ESTIMAT ANUL I	RECUPERARE, MEDICINĂ FIZICĂ SI BALNEOFIZIOTERAPIE ESTIMAT ANUL I
Nr. paturi	15	10	5
Nr. Cazuri/an	227	250	150
IUP	75.67	126	320
Rata de utilizare paturi	20.73 %	34.25 %	87.67 %
TOTAL VENITURI	**454.747 lei**	**500.822 lei**	**351.375 lei**
Cheltuieli de personal din venituri proprii	-	-	**201.000 lei**
Cheltuieli de reamenajare, renovare	-	-	**15.000 lei**
TOTAL CHELTUIELI			**216.000 LEI**

Tabel 11 - Evoluţia indicatorilor de activitate şi financiari în urma reorganizării structurii

Veniturile proprii estimate a fi realizate pe un an în urma îndeplinirii obiectivelor de reorganizare si eficientizare a structurilor cu paturi:

- În urma reducerii numărului de paturi din Pediatrie de la 15 la 10 şi a creşterii numărului de cazuri rezolvate/an = 46.075 lei (diferenţa dintre anul estimat şi anul anterior)
- În urma înfiinţării compartimentului de recuperare= 135.375 lei

TOTAL VENITURI ÎN PRIMUL AN = 181.450 LEI.

5.6 Analiza de risc a măsurilor propuse

Referitor la riscurile aferente măsurilor propuse se estimează că acestea vor fi reduse că urmare a măsurilor propuse intrucât satisfac necesităţile comunităţii deservite şi spitalului.

Eventuale riscuri pot apărea:
- datorită faptului că tarifele decontate pentru serviciile medicale contractate în spitalizare continuă nu sunt sincronizate cu costurile reale ale furnizorilor;
- dificultatea obţinerii autorizaţiilor necesare structurii funcţionale propuse, aspect ce poate duce la mărirea timpilor pentru implementare;
- migrarea medicilor către alte spitale din capitală.

5.7 Concluzii

Prin prezentul proiect de management estimăm atingerea obiectivelor propuse, creşterea valorilor veniturilor serviciilor spitaliceşti, îmbunătăţirea performanţelor financiare, creşterea ratei de ocupare şi a indicelui de utilizare prin ajustarea corespunzătoare a numărului de paturi din structură.

În paralel cu înfiinţarea compartimentelor de recuperare şi cronici, se vor dezvolta serviciile medicale de recuperare în regim de spitalizare de zi. Estimăm o creştere exponenţială a numărului de servicii astfel furnizate ca urmare a înfiinţării cabinetului de ambulatoriu în specialitatea recuperare medicală, dar şi a creşterii eficienţei spitalizării de zi per total spital.

Prin rentabilizarea utilizării paturilor din structura spitalului şi recompartimentarea propusă se urmareşte îmbunătăţirea şi evaluarea continuă a calităţii serviciilor medicale oferite de spital în regim de spitalizare continuă şi spitalizare de zi, eficientizarea procedurilor de

îngrijire, monitorizarea performanței specialiștilor, centrarea pe nevoile pacientului prin dezvoltarea unei bune comunicări cu acesta, receptivitatea la problemele medicale actuale ale acestora, asigurarea satisfacției, precum și monitorizarea permanentă a calității activităților medicale și de suport furnizate.

Aceste obiective de calitate vor fi în concordanță cu Standardele ANMCS pentru serviciile de sănătate acordate în regim de spitalizare.

Creșterea serviciilor spitalizărilor de zi pentru serviciul de recuperare este și în concordanță cu direcția de dezvoltare a serviciilor de sănătate în perioada 2023-2030, potrivit Masterplanului regional de servicii de sănătate Regiunea Sud Muntenia aflat în transparență decizională pe site-ul Ministerului Sănătății.

Obținerea unei organizări eficiente a serviciilor de sănătate va duce la creșterea performanței spitalului, îmbunătățirea serviciilor de sănătate asigurate, iar creșterea finanțării va permite dezvoltarea continuă a spitalului.

Managementul Spitalului Țăndărei trebuie să fie centrat pe calitatea serviciilor de sănătate furnizate, într-un mediu sigur și confortabil, care să satisfacă așteptările pacienților și să contribuie la întărirea prestigiului instituției în comunitate.

BIBLIOGRAFIE

1. Hotărâre nr.521/2023 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a contractului cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale, în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate;
2. Hotărârea Guvernului privind aprobarea Strategiei naționale de sănătate 2023-2030 și a Planului de acțiuni pentru perioada 2023-2030 în vederea implementării Strategiei naționale de sănătate – acte decizionale aflate în transparență decizională.
3. Lege nr. 46/2003 drepturilor pacientului actualizată;
4. Lege nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare;
5. Manualul – Managementul Spitalului – Școala Națională de Sănătate Publică și Management Sanitar;
6. Masterplan regional de servicii de sănătate Regiunea Sud Muntenia;
7. OMS nr.914/2006 pentru aprobarea normelor pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare, cu modificările și completările ulterioare;
8. Ordin nr. 1043/2010 privind aprobarea Normelor metodologice pentru elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului public;
9. Ordin nr. 1857/441/2023 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Hotărârii Guvernului nr. 521/2023 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a contractului cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale, în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate;
10. Ordinul Ministerului Sanatatii nr. 153 din 2003
11. Ordinul Ministerului Sănătății nr.1567/2007;
12. www.drg.ro