

PLAN DE MANAGEMENT

PLANIFICAREA ȘI ORGANIZAREA SERVICIILOR DE SĂNĂTATE LA NIVELUL SPITALULUI DE PNEUMOFIZIOLOGIE SATU MARE 2023-2027

**Candidat
Dr.Ioan Sergiu Danut**

“ Managementul este arta de a lua decizii pe baza informațiilor insuficiente” - Roy Rowan

CUPRINS

Capitolul I: Prezentarea Spitalului de Pneumoftiziologie Satu Mare	3
1.1 Descrierea situației actuale	3
1.1.1 Structura organizatorică	3
1.1.2 Resurse Umane	4
1.1.3 Resurse Financiare	5
1.1.4 Indicatori de performanță ai managementului	7
1.1.5 Dotari	10
1.2 Analiza situației actuale	10
1.2.1 Analiza SWOT	11
1.2.2 Problemele critice ale Spitalului de Pneumoftiziologie Satu Mare	12
Capitolul II	
2.2 Plan de îmbunătățire a structurii și organizării spitalului	12
2.2.1 Scopul planului	12
2.2.2 Obiectivele planului	13
2.2.3 Activități propuse pentru atingerea obiectivelor	13
2.3 Plan de masuri privind imbunatatirea calitatii serviciilor medicale	14
2.1.Obiective privind calitatea serviciilor medicale	14
2.2.1 Asigurarea unor servicii medicale în conformitate cu cerințele standardelor medicale în vigoare, eficiente și care să satisfacă nevoile explicite/implicite pacienților noștri	14
2.2.2 Promovarea conceptului de medicină a omului sănătos, prin programe educaționale de sănătate coroborate cu un regim de muncă și viață echilibrat	14
2.2.3 Modernizarea permanentă a infrastructurii și asigurarea unui mediu de lucru corespunzător	15
2.2.4 Creșterea continuă a nivelului profesional al personalului, autorizarea, instruirea și atestarea acestuia conform cerințelor legale și de reglementare aplicabile	15
2.2.5 Managementul privind securitatea, sănătatea în muncă și protecția mediului	16
Capitolul III: Activitati, rezultate , indicatori	17
3.1. Încadrarea în timp (grafic Gantt)	17
3.2. Resurse necesare	17
3.3. Responsabilități	18
3.4. Rezultate așteptate	18
3.5. Monitorizarea indicatorilor de evaluare a calității îngrijirilor din spital	19
Bibliografie	19

Capitolul I:

Prezentarea Spitalului de Pneumoftiziologie Satu Mare

SLOGAN

Plămâni sănătoși într-un mediu curat!

MISIUNE

Misiunea noastră este prestarea unui act medical de calitate, într-un mediu sigur și confortabil, astfel încât pacienții să beneficieze de cele mai bune îngrijiri și de a contribui astfel la satisfacerea nevoilor de sanatate ale populației.

VIZIUNE

Ne propunem să oferim servicii ireproșabile prin competențe profesionale deosebite și tehnologii de ultimă generație, dorim să impunem un nou standard pentru serviciile medicale din județ și din România, prin promovarea bunelor practici medicale și implementarea tehnologiilor inovatoare. Vom trata orice pacient ca fiind cel mai important și ne vom canaliza energia pentru a preveni, a diagnostica, a trata și a oferi îngrijiri medicale la standarde internaționale, îmbunătățind calitatea actului medical și să creștem calitatea vieții pacienților noștri.

1.1 Descrierea situației actuale

Spitalul de Pneumoftiziologie Satu Mare este un spital de monospecialitate, cu două secții de pneumoftiziologie, una situată în reședința de județ, iar cea de a doua secție la 55 de km, în comuna Bixad, cu compartimente de pneumologie acută, pneumologie cronică, compartimente TB și TB-MDR., precum și spitalizare de zi, ambulatorii de specialitate Satu Mare și Bixad, precum și Dispensarele de Pneumoftiziologie Satu Mare, Negrești-Oas și Tasnad.

Spitalul a fost constituit în baza:

- Ordinului Ministerului Sănătății nr. 900/01.10.2003;
- Ordinului Ministerului Sănătății nr. 53/27.01.2010;
- Hotărârii Consiliului Județean Satu Mare nr. 22/03.02.2012;
- Dispoziției Consiliului Județean Satu Mare nr. 73/27.04.2016.

În perioada martie 2020 – iunie 2022, activitatea spitalului s-a desfășurat în baza OMS nr.550/2020, ca spital de fază 2, cu perioada intermitentă de funcționare la parametrii anteriori, dar cu număr redus de paturi conform planului de reziliență adoptat.

1.1.1 Structura organizatorică

Structura organizatorică a spitalului este următoarea:

1. Secții clinice:

A. Paturi spitalizare continuă	=	184 paturi, din care:
• Secția I Satu Mare	=	84 paturi, din care:
○ Pneumologie acută	=	34 paturi
○ Pneumologie cronice	=	21 paturi;
○ Cronici TB	=	29 paturi;
• Secția II Bixad	=	84 paturi, din care:
○ Pneumologie acută	=	26 paturi;
○ Pneumologie cronice	=	28 paturi

- TB = 22 paturi;
- TB MDR = 8 paturi;

B. Paturi spitalizare de zi = 16 paturi, din care:

- Secția I Satu Mare = 8 paturi,
- Secția II Bixad = 8 paturi,

- Farmacie cu punct de lucru la Bixad;
 - UTS cu punct de lucru la Bixad;
 - Laborator analize medicale cu punct de lucru la Bixad:
 - Compartiment BK (Satu Mare, Bixad);
 - Laborator radiologie și imagistică medicală cu punct de lucru la Bixad;
 - Laborator explorări funcționale cu punct de lucru la Bixad;
 - Compartiment prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale;
 - Compartiment evaluare și statistică medicală
 - Dispensar TBC Satu Mare; Dispensar TBC Negrești-Oaș; Dispensar TBC Tășnad;
 - Ambulatoriu integrat cu cabinete în specialitatea:
 - pneumologie;
 - pneumologie – Bixad;
 - Aparat funcțional.
- Laboratoarele deserveșc paturile, ambulatoriul integrat și Dispensarele TBC.

Resurse umane:

Personalul care deservește activitățile din cadrul spitalului nostru, conform statului de funcții aprobat, este în număr de 264 posturi, din care:

- posturi vacante – 45
- posturi ocupate – 219, din care:
- personal aflat în plată – 213
- personal cu CIM suspendat – 6

Nr. posturi:

- medici:	ocupate	23	(din care suspendate 2)
- farmaciști:	ocupate:	1	
- alt personal sanitar superior:	ocupate:	5	
- personal mediu sanitar:	ocupate:	55	(din care suspendate: 2)
- statisticieni și registratori:	ocupate:	5	
- personal auxiliar sanitar:	ocupate:	59	(din care suspendate: 4)
- personal TESA:	ocupate:	18	
- muncitori:	ocupate:	17	(din care suspendate: 1)
- paznici:	ocupate:	8	
- bucătăreșe:	ocupate:	8	
TOTAL	ocupate:	219,	(din care suspendate: 9)

Număr linii de gardă: 2 (Satu Mare și Bixad)

Număr paturi spitalizare continuă	=	168 paturi, din care:
- Secția pneumologie I	=	84 paturi, din care:
○ Pneumologie acuți	=	34 paturi,
○ Pneumologie cronici	=	21 paturi,
○ Peumologie TB	=	29 paturi.

- Secția pneumologie II Bixad = 84 paturi, din care:
 - o Pneumologie TB = 22 paturi
 - o Pneumologie TB MDR = 8 paturi
 - o Pneumologie acuți = 26 paturi
 - o Pneumologie cronici = 28 paturi

- Spitalizare de zi = 8 paturi la Satu Mare + 8 paturi la Bixad

1.1.3 Resurse financiare

La finalul anului 2022 situația financiară a spitalului a fost analizată și prezentată în continuare.

mii lei

Tipul de venit	Estimarea bugetară	Realizări / Încasări	Diferențe
Venituri din contactele cu CJAS, servicii medicale	11.830	10.555	1.275
Venituri din contactele cu DSP, pentru dispensare, rezidenți, program TB	3.786	3.559	227
Alte venituri proprii, servicii cu taxă	400	373	27
Penalități întârziere	4	4	0
Venituri din valorificare bunuri	1	0	1
Subvenții CJSM	4.500	4.467	33
Subvenții CJAS creșteri salariale	12.500	11.873	627
Sume primite de la UE	1.065	1.056	9

Analizând modul de derulare a contractelor de servicii medicale, încheiate cu CJAS, constatăm că față de nivelul de venituri bugetat încasările sunt cu 1.275 mii lei mai mici, în condițiile în care pe perioada pandemiei încasările au fost la nivelul cheltuielilor efective, iar ulterior tot la nivelul cheltuielii efective în limita valorii lunare contractate.

Începând cu anul 2023 finanțarea activității medicale, în baza contractelor de prestări servicii încheiate cu CJAS, se va face la nivelul sumelor rezultate din realizări, a cazurilor validate.

Luând în considerare realizările lunare din ultimii ani, chiar și anteriori pandemiei Covid, există riscul justificat de manifestarea a aceeași tendință și pe viitor. În acest caz sumele încasate vor fi sub nivelul celor bugetate, iar cheltuielile angajate în limita bugetului prognozat (la nivelul veniturilor estimate în baza contractelor încheiate, acestea fiind angajamentele legale) nu vor putea fi acoperite, putând duce la arierate.

- lei -

Indicator	An 2021 – realizat	An 2022 – realizat
Total venituri, încasări realizate	28.885.764	31.887.075
Contract CJAS – servicii medicale	10.990.120	10.555.240
Subvenții din bugetul FNUASS pentru acoperirea creșterilor salariale	11.957.594	11.872.747
DSP – Buget de stat, inclusiv P.N.P.S.C.T.	3.434.621	3.558.598
Alte venituri (proprie) din prestări servicii medicale	186.875	373.340

Subvenții buget CJSM – investiții – plăți efectuate	416.525	747.425
Subvenții buget CJSM – funcționare – plăți efectuate	1.834.024	3.719.987

Față de perioada similară a anului precedent, sumele încasate de la CJAS s-au diminuat. Explicația rezidă din faptul că în cursul întregului an 2021 au fost finanțate în întregime cheltuielile efective realizate, datorită Covid.

Totuși, încasările totale realizate în perioada analizată au fost mai mari față de perioada similară precedentă deoarece au crescut subvențiile de la bugetul local, au fost rambursate sume prin proiectul POIM și au crescut și veniturile proprii (ultimele fiind mult diminuate în perioada Covid față de perioada anterioară).

Pe total buget, atât plățile efectuate cât și cheltuiala efectivă au fost mai mari față de perioada similară a anului precedent.

- lei -

Nr. crt.	Indicator	An 2021	An 2022
1.	TOTAL CHELTUIELI efective, din care:	30.297.788	31.787.003
2.	Cheltuieli de personal	22.879.755	23.387.912
3.	Cheltuieli cu bunuri și servicii	5.835.143	6.809.079
4.	- medicamente	2.217.113	1.635.574
5.	- utilități	863.640	1.073.546
6.	Cheltuieli de capital	1.188.345	1.178.999
7.	Plăți totale efectuate, din care:	29.183.046	31.316.183
8.	Cheltuieli de personal	23.380.417	23.520.740
9.	Cheltuieli cu bunuri și servicii	4.654.573	6.722.031
10.	- medicamente	1.461.182	1.492.445
11.	- utilități	859.545	1.158.224
12.	Cheltuieli de capital	612.178	1.035.722

Plățile efectuate, din sursa de finanțare CJAS, au fost în proporție de 88,75% pentru cheltuieli de personal și doar de 11,25% pentru cheltuieli cu bunuri și servicii necesare funcționării spitalului (medicamente, materiale sanitare, reactivi, dezinfectanți, hrană, mentenanță etc.).

Sume încasate de la CJAS în anul 2022 (servicii medicale + subvenții creșteri salariale)	Plăți efectuate - cheltuieli de personal (spitalizare și ambulator)	Plăți efectuate - cheltuieli cu bunuri și servicii	Plăți cumulate în anul 2022, CJAS (+ handicap – an precedent)
22.427.987	20.247.899	2.573.365	22.815.216

Se observă că plățile efectuate au fost peste nivelul veniturilor realizate. Diferența de 387.229 lei a fost acoperită din soldul de bilanț, acesta diminuându-se în consecință.

Nivelul valoric al cazurilor invalidate în anul 2022 a fost de 653.308,78 lei.

Pe parcursul celor trei trimestre, nivelul cel mai mare al nevalidărilor a fost înregistrat de spitalizarea pacienților cronici.

Tariful pentru ziua de spitalizare în anul 2022, decontat de către CJAS, a fost de 230 lei.

Evoluția ICM, a indicelui de case mix (indice de complexitate a cazurilor), în ultimii 3 ani a fost următoarea:

An	2020	2021	2022
ICM	0.9630	1,0076	1,1972

În ceea ce privește evoluția endemiei TB în județul Satu Mare se constată o creștere a numărului de cazuri de TB, după falsă scădere din anii de pandemie, când accesul pacienților suspecti TB sau cu TB a fost restricționat, atât prin suspendarea parțială a activității dispensarelor TB, cât și prin restricționarea accesului la servicii medicale și spitalizări.

Incidența globală	2020		2021		2022		Trim.I 2023	
	nr	0/000	nr	0/000	nr	0/000	nr	0/000
Jud. Satu Mare	88	22.79	97	25.33	155	40.74	40	42.58
Dispensar Satu Mare	64	27.59	56	24.36	85	37.22	26	46.1
Dispensar Negrești Oas	14	21.99	25	39.37	32	50.62	9	57.65
Dispensar Carei	7	11.67	12	20.22	24	40.75	2	13.75
Dispensar Tasnad	3	9.83	4	13.26	14	46.8	3	40.62

Tariful pentru ziua de spitalizare în anul 2022, decontat de către CJAS, a fost de 230 lei.

Evoluția ICM, a indicelui de case mix (indice de complexitate a cazurilor), în ultima perioadă a fost următoarea:

An	2020	2021	2022
ICM	0.9630	1,0076	1,1972

1.1.4. Indicatori de performanță ai managementului

Lista indicatorilor de performanță pentru ultimii trei ani încheiați este prezentată în următorul tabel:

Categoria de indicatori	Denumirea indicatorului de performanță al managementului spitalului public	Valoarea realizată pentru 2020	Valoarea realizată pentru 2021	Valoarea realizată la finele anului 2022
A. Indicatori de management al resurselor umane	Număr mediu de bolnavi externați pe un medic	127	98,13	105,25
	Număr mediu de consultații pe un medic / ambulator de specialitate – Dispensare TB	352	351	554,25
	Număr mediu de consultații pe un medic / ambulator integrat	577	581,56	804,94

	Număr mediu de consultații pe un medic în camera de gardă / UPU	167	115,47	138,19
	Proporția medicilor din totalul personalului	6,90	8,41	8,96
	Proporția personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului	43,10	44,39	44,81
	Proporția personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical	37,00	42,11	42,11
B. Indicatori de utilizare a serviciilor	Număr de pacienți externați - total și pe secții	1.780	1.472	1.684
	Secția I Satu Mare, din care:	962	928	1.084
	- Cronici non TB	68	68	74
	- TB	100	108	144
	- Pneumo	794	811	866
	Secția II Bixad, din care:	818	544	600
	- Cronici non TB	57	41	115
	- TB + MDR	54	14	47
	- Pneumo	225	23	372
	- Paturi COVID-19	482	466	66
	Durata medie de spitalizare - total și pe secții	11,33	13,16	13,11
	Secția I Satu Mare, din care:	12,57	14,30	13,29
	- Cronici non TB	9,22	14,30	11,50
	- TB	50,72	47,07	44,11
	- Pneumo	7,55	9,58	7,95
Secția II Bixad, din care:	9,85	11,22	12,81	
- Cronici non TB	10,02	11,79	9,98	
- TB + MDR	36,81	33,67	47,91	
- Pneumo	8,69	8,94	8,21	
- Paturi COVID-19	7,39	10,74	10,29	
	Rata de utilizare a paturilor - total și pe secții	45,02	43,84	38,81
	Secția I Satu Mare, din care:	51,46	52,71	48,41
	- Cronici non TB	16,41	2,97	12,00
	- TB	63,96	59,83	65,43
	- Pneumo	53,33	67,42	56,37
	Secția II Bixad, din care:	37,80	32,07	28,43
	- Cronici non TB	11,21	13,12	15,73
	- TB + MDR	36,38	23,16	46,48
	- Pneumo	42,98	31,03	38,17
	- Paturi COVID-19	56,54	42,00	11,57
	Proporția urgențelor din totalul pacienților internați	81,93	82,75	65,20
	Proporția pacienților internați cu bilet de trimitere din totalul bolnavilor internați, pe spital și pe fiecare secție	18,07	17,18	34,40
	Numărul consultațiilor acordate în ambulator de specialitate – Dispensare TB	1.761	1.732	2.217
	Numărul consultațiilor acordate în ambulator integrat	8.655	9.305	13.684

	Proporția serviciilor medicale spitalicești acordate prin spitalizare de zi din totalul serviciilor medicale spitalicești acordate, pe spital și pe fiecare secție	33,98	62,00	65,76
	Indicele de complexitate al cazurilor pe spital și pe fiecare secție	1,23	1,08	1,28
C. Indicatori economico financiari (OAP 1490/2008)	Execuție bugetară față de bugetul de chelt. aprobat	89,88	93,40	89,67
	Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului	69,69	75,75	66,97
	Procentul cheltuielilor de personal (decontat din această sursă de finanțare) din totalul sumelor decontate de casele de asigurări de sănătate	95,38	87,77	90,27
	Procentul cheltuielilor cu medicamente din totalul cheltuielilor spitalului	4,63	6,04	5,50
	Costul mediu pe zi de spitalizare	1.357,71	1.521,27	1.387,47
	Procentul veniturilor proprii în total venituri	26,79	24,41	29,66
	D. Indicatori de calitate	Rata mortalității intraspitalicești, pe total spital și pe fiecare secție (%):	2,25	4,01
Secția I Satu Mare, din care:		3,53	5,71	3,41
- Cronici non TB		1,47	0,00	4,05
- TB		7,00	4,63	7,64
- Pneumo		3,27	5,92	2,66
Secția II Bixad, din care:		0,73	1,10	0,17
- Cronici non TB		1,75	0,00	0
- TB + MDR		3,70	14,29	0
- Pneumo		1,33	8,70	0,27
- Paturi COVID-19		0	0,43	0
Rata infecțiilor nozocomiale - total și pe secții	0,95	2,11	2,38%	
Secția I Satu Mare	1,66	3,34	2,49%	
Secția II Bixad	0,12	0,00	2,17%	
Rata pacienților reinternati (fără programare) în intervalul de 30 de zile de la externare	11,68	11,14	14,43	
Număr de reclamații / plângeri ale pacienților	1	0	0	
Procentul pacienților internați și transferați către alte spitale	1,57	3,19	1,13	

	Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare	77,41	81,45	82,90
--	---	--------------	--------------	--------------

1.1.5. Dotări

Laboratorul de analize medicale dispune de dotări suficiente pentru investigații de biochimie și hematologie (aparatură achiziționată în ultimii 3 ani). Compartimentul pentru bacteriologie BK este organizat conform normelor în vigoare și dotat cu aparatură performantă, în special la Satu Mare, care este acreditat RENAR. În cursul anului s-au primit două aparate de diagnostic genetic al complexului TB, GenExpert, unul din fonduri norvegiene și celălalt de la Fondul Global. În acest mod se poate efectua de urgență examenul de spută în vederea identificării complexului MTB și determinarea rezistenței la Rifampicina

Laboratorul de radiologie din Satu Mare este dotat cu un aparat digital Opera T 90 din anul 2015, iar cel din Bixad are un aparat de radiologie Mercury 332 intrat în funcțiune în anul 2008 și un aparat Siemens digital din 2020.

Dispensarul TBC Satu Mare are în dotare un aparat Siemens dat în folosință în 2020, iar Dispensarul TBC Negrești Oaș are un aparat Siemens din 2020. La Dispensarul TBC Tășnad a fost autorizat și funcționează un aparat Combograf Quadro, an fabricație 2012, transferat de la SJU Satu Mare.

Compartimentul de bronhologie este dotat cu o linie de videofibrobronhoscopie. Fibrobronhoscopiile se realizează cu 3 fibrobronhoscoape, unul achiziționate în anul 2014, 2016 și 2021.

Laboratorul de explorări funcționale respiratorii dispune de 5 spirometre MIR la secțiile din Satu Mare, Bixad și la fiecare dispensar.

Dotări cu aparatură medicală în anul 2022:

- Fibrobronhoscop video cu accesorii;
- Masă pentru dezinfectarea manuală a endoscoapelor;
- Spirometru 2 bucăți
- Monitor funcții vitale 1 bucată
- Defibrilator 3 bucăți
- Injectomat 4 bucăți
- Incalzitor lame 2 bucăți EKG 3 bucăți Elevator scări 1 bucată

Alte dotări :

- Multifunctionala Xerox, scanner
- Aparat aer condiționat 3 bucăți
- Reparații curente și igienizare secția II Bixad
- Reparații cai acces Bixad

1.2 Analiza situației actuale

În vederea dezvoltării activității desfășurate de către Spitalul de Pneumoftiziologie Satu Mare este necesară o analiză obiectivă a tuturor aspectelor actuale specifice derulării activității medicale și non-medicale.

Un instrument foarte util, aflat la îndemâna managerului în acest scop, este analiza SWOT, analiză pe care o voi folosi în continuare.

1.2.1 Analiza SWOT

Analiza SWOT ofera o radiografie a spitalului. Punctele tari și punctele slabe se referă la mediul intern al spitalului iar oportunitățile și amenințările provin din mediul extern în care spitalul își desfășoară activitatea.

Mediul intern

Puncte tari	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> - Trecerea spitalului în subordonarea Consiliului Județean Satu Mare; - Servicii unice de specialitate în județ (bronhologie, laborator bacteriologie BK); - Laborator nivel III pentru BK acreditat RENAR; - Serviciu de radiologie cu aparatură performantă; - Nivel crescut de pregătire al personalului; - Secții de profil identic, ceea ce determină un spirit concurențial; - Informatizarea tuturor secțiilor și compartimentelor; - Acreditarea spitalului de către ANMCS cu calificativul „Nivel acreditat“, conform certificatului Seria. ANMCS Nr. 156 / 30.12.2015;Actualmente se asteapta comunicarea nivelului de acreditare din ciclul II; - Certificarea ISO a spitalului pe standardul: SR EN ISO 9001: 2008; - Nu se înregistrează arierate. 	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastructură veche care necesită investiții; - Circuite funcționale greu corectabile datorită vechimii clădirilor; - Gradul de uzură extrem de ridicat al infrastructurii fizice pentru corpurile de clădire existente (instalații, structuri de rezistență etc.); - Personal medical mediu si auxiliar la limita inferioară /medie a normării; - Distanță mare între secții; - Deficitul de personal TESA raportat la existența a două locații; - Lipsa circuitelor optime în spital; - Proceduri și protocoale parțial implementate sau aflate în revizie.

Mediul extern

Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> - Posibilitatea obținerii de venituri suplimentare din servicii medicale, servicii la cerere, contracte cu alte unitati sanitare, etc.; - Posibilitatea atragerii de resurse financiare extrabugetare prin accesarea de fonduri din programe operaționale regionale și europene; - Colaborarea dintre spital și SJU Satu Mare, centrele universitare din proximitatea județului sau secții de profil; - Relații bune cu autoritățile locale și centrale; - Posibilitatea colaborării cu ONG-uri; - Declararea tuberculozei ca prioritate mondială de către OMS; 	<ul style="list-style-type: none"> - Migrarea forței de muncă; - Îmbătrânirea populației ; - Restrictionarea accesului la servicii medicale in ultimii 2 ani; - Restructurarea economică și “eterna” reformă a sistemului sanitar; - Modificări legislative frecvente, contradictorii; - Lipsa asistenților sociali și a mediatorilor rromi; - Subfinanțarea cronică a sistemului sanitar; - Disfuncționalitățile sistemului PIAS și SIUI; - Existența cererilor de retrocedare pentru ambele locații ale spitalului;

<ul style="list-style-type: none"> - Existența programului național de prevenire, stopare și control al tuberculozei; - Colaborare bună cu mass-media; - Existența unor programe finanțate de către Fondul Global /Fondurile Norvegiene de dotare a laboratoarelor BK , medicație și instruire personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistența unor posibilități legale de achiziție, adaptate situațiilor de criză din domeniu medical, care nu se pot anticipa; - Instabilitatea pieței farmaceutice, neseriozitatea producătorilor de medicamente, exportul paralel și reforma în sectorul farmaceutic. Sistemul de monopol pe anumite medicamente. - Creșterea pretului la energie , utilitati, etc;
---	---

1.2.2 Problemele critice ale Spitalului de Pneumoftiziologie Satu Mare

Sinteza datelor obținute în urma aplicării analizei SWOT și a analizei activității medicale , a indicatorilor de utilizare a serviciilor și indicatorilor de calitate , conduce la definirea problemelor critice ale spitalului și anume:

- Redimensionarea numărului de paturi în conformitate cu Ordinul nr. 914/2006, în corelație cu situația epidemiologică, adaptarea la condițiile patologice prezente;
- Redimensionarea secțiilor în funcție de gradului de utilizare a paturilor și eficiența economică;
- Înființarea de compartimente adresate patologiei actuale , post –Covid;
- Menținerea și îmbunătățirea continuă a mediului de îngrijire care se adresează:
 - atitudinii personalului,
 - condițiilor de cazare,
 - condițiilor de tratament,
 - accesibilității, siguranței și demnității pentru pacienți și vizitatori;
- Distanța mare între cele două locații ale secțiilor;
- Necesitatea pregătirii profesionale, formării profesionale continue a personalului existent, precum și orientarea și pregătirea pentru personalul nou angajat;
- Lipsa unui sistem de salarizare în concordanță cu performanța, fără posibilitatea reală de a o stimula.

Având în vedere cele prezentate, consider ca fiind o problema prioritara : **adaptarea structurii și a activității spitalului** la realitățile epidemiologice ale județului, în corelație cu O.A.P. nr. 1376/2016 pentru aprobarea Planurilor regionale de servicii de sănătate, Regiunea Nord-Vest și Planul strategic al Spitalului de Pneumoftiziologie Satu Mare pentru perioada 2019-2025.

Deasemenea ca probleme secundare : - **creșterea continuă a calității actului medical ;**
- **diversificarea serviciilor medicale ;**

Capitolul II

2.1. Plan de îmbunătățire a structurii și organizării spitalului

2.1.1 Scopul planului

Scopul acestui plan este creșterea eficienței economice , utilizarea eficientă a resursei umane și a celei financiare și care să conducă la îmbunătățirea calității serviciilor medicale privind patologia respiratorie, acordate populației.

În plus , doresc deschiderea în ambulator a unui cabinet de Medicină internă și/sau Boli infecțioase în vederea diversificării serviciilor oferite pacienților noștri pe alte specialități medicale.

2.1.2 Obiectivele planului

Obiectivele planului propus sunt:

- Înființarea compartimentului de Somnologie / Ventilație non-invazivă;
- Înființarea unui compartiment de Recuperare medicală ;
- Înființarea de cabinet de Interne/Contagioase în ambulator;
- Reabilitarea infrastructurii hoteliere;
- Ameliorarea siguranței mediului în secțiile cu paturi / ambulator;
- Creșterea performanței serviciilor de pneumoftiziologie;
- Obiective specifice în privința îmbunătățirii calității pentru sectoarele de activitate.

Obiectivele specifice includ:

- Îmbunătățirea calității serviciilor medicale;
- Creșterea gradului de confort al pacienților internați;
- Mărirea gradului de igienă și a controlului microbian;
- Creșterea performanței actului medical;
- Creșterea gradului de protecție la incendii;
- Asigurarea accesibilității persoanelor cu handicap;
- Optimizarea cheltuielilor cu utilitățile;
- Respectarea normativelor de personal în vigoare.

2.1.3 Activități propuse pentru atingerea obiectivelor

În vederea atingerii obiectivelor prezentate anterior este necesară realizarea următoarelor activități:

- Modificarea structurii de paturi;
- Creșterea numărului de saloane VIP;
- Înființarea unui compartiment destinat somnologiei;
- Înființarea unui compartiment de ventilație non-invazivă;
- Înființarea unui compartiment de recuperare medicală în locația Bixad;
- Utilizarea tehnologiei disponibile pentru o îngrijire medicală superioară;
- Asigurarea satisfacției pacientului;
- Angajarea de personal medical superior și mediu în spital și în ambulator;
- Dezvoltarea tipurilor de servicii la cerere în ambulator;
- Reparații capitale ale instalațiilor electrice și a celor de gaze la nivelul ambelor secții;
- Reabilitarea stației de preepurare la Satu Mare și înființarea uneia noi în Bixad;
- Reabilitarea termică a secțiilor din Bixad;
- Introducerea apei potabile la secțiile din Bixad;
- Reducerea unui număr de 6-8 paturi în vederea optimizării circuitelor.

Capitolul III:

Planul de măsuri privind îmbunătățirea calității serviciilor medicale

3.1 Obiective privind calitatea serviciilor medicale

3.1.1 Asigurarea unor servicii medicale în conformitate cu cerințele standardelor medicale în vigoare, eficiente și care să satisfacă nevoile explicite și implicite ale pacienților noștri

Orientarea către nevoile pacientului

- Măsurarea gradului de satisfacție al pacientului și propuneri de îmbunătățire a activității medicale și non-medice rezultate în urma prelucrării chestionarelor de satisfacție a pacienților – permanent;
- Evaluarea personalului medical și non-medical – anual;
- Revizuirea periodică a regulamentului de ordine interioară și monitorizarea aplicării lui ;
- Revizuirea fișelor de post – în funcție de modificările legislative și necesitățile unității;
- Revizuirea procedurilor de lucru specifice unității în baza ghidurilor existente ;
- Implementarea procedurilor (ghidurilor de practică editate de către Ministerul Sănătății) și monitorizarea aplicării lor – permanent;

Furnizarea de servicii medicale

- Instruirea permanentă a personalului medical – instruire externă și internă – periodic;
- Externalizarea serviciilor care nu sunt eficiente;
- Reorganizarea secțiilor, cu accent pe secțiile cu adresabilitate crescută și rezultate foarte bune;
- Cooptarea unui medic internist în echipa pentru diversificare ofertei de servicii medicale;
- Înființarea unui laborator de somnologie;
- Obținerea de competente în ventilație non-invazivă;

3.1.2 Promovarea conceptului de medicină a omului sănătos, prin programe educaționale de sănătate coroborate cu un regim de muncă și viață echilibrat

Comunicare cu pacienții și mediul social

- Pregătire de materiale de specilitate în zonele cu experiență medicală și aducerea la cunoștința pacienților într-un program de informare în cadrul și în timpul spitalizării – permanent.

Dezvoltare servicii medicale

- Pregătirea materialelor privind educația sanitar-medicală a pacienților cu beneficii directe în mediul social – permanent.

3.1.3 Modernizarea permanentă a infrastructurii și asigurarea unui mediu de lucru corespunzător

Infrastructura secțiilor spitalului

- Achiziționarea de aparatură și dispozitive medicale: concentratoare de oxigen, termometre, tensiometre, glucometre, monitoare funcții vitale, aparate resuscitare.

Infrastructura medicală a laboratorului de analize

- Achiziționarea de echipamente pentru efectuarea analizelor medicale cu analizoare automate de biochimie, compatibile cu sistemul informatic existent.

Infrastructura medicală a laboratorului de radiologie

- Achiziționarea de echipamente pentru imagistică și radiologie medicală – trimestrul IV 2024 pentru Dispensarul TBC Tășnad;

Mediul de spitalizare

- Modernizarea saloanelor și rezervelor pentru creșterea confortului pacienților și îmbunătățirea mediului de îngrijire oferit – permanent;
- Renovarea clădirii și spațiilor de cazare la Secția II Bixad – reactualizare valorilor din devizul proiectului de reabilitare a instalațiilor electrice, sanitare și termice de la secția Bixad;

Pregătirea și servirea mesei

- Achiziționarea de utilaje pentru bloc alimentar ;
- Diversificarea meniului și introducerea unui sistem de meniu la alegere a pacientului;
- Parteneriat extern cu specialiști în nutriție;

Sistemul IT

- Îmbunătățirea și dezvoltare aplicațiilor informatice – permanent.
- Securizarea sistemului IT ;
- Desemnarea unui Ofiter responsabil cu securitatea informațională(OSRIC)

3.1.4 Creșterea continuă a nivelului profesional al personalului, autorizarea, instruirea și atestarea acestuia conform cerințelor legale și de reglementare aplicabile

Instruirea personalului

- Organizarea unui training colectiv anual specific cunoașterii regulilor și procedurilor de lucru în domeniul sanitar de furnizare servicii medicale – trimestrul I al fiecărui an;
- Organizarea de cursuri EMC pe teme de urgențe medico-chirurgicale pentru asistenții medicali – trimestrul IV 2023;
- Organizarea de cursuri EMC pe teme de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale pentru asistenți medicali – trimestrul III 2023;
- Organizarea de cursuri de radioprotecție pentru personalul expus profesional – personalul a cărui permis de exercitare expiră;
- Organizarea de training pentru somnologie;
- Instruirea infirmierelor privind utilizarea dezinfectanților și tehnici de îngrijire a pacienților;

Blocul alimentar și servirea meselor

- Organizarea de instruirii de specialitate pentru igiena alimentară – trimestrul III 2023;
- Diversificarea meniurilor și introducerea de noi produse;

Dezvoltarea competențelor angajaților

- Participarea la conferințe pe specialități medicale – permanent;
- Organizarea de prezentări de cazuri și work-shopuri la nivelul unității cu persoane abilitate ;

Personalul secțiilor și compartimentelor

- Instruirea personalului spitalului în vederea utilizării corecte a echipamentelor de calcul precum și a aplicațiilor ce rulează pe aceste echipamente curs E Nursing – permanent;
- Instruirea specifică de management sanitar și comunicare instituțională – pentru Comitetul Director , sefi de secție și compartimente, asistente sefe.

3.1.5. Managementul privind securitatea, sănătatea în muncă și protecția mediului

- Colectarea selectivă a deșeurilor;
- Utilizarea de materiale și produse cu impact redus asupra mediului;
- Eficientizarea iluminatului și a regimului termic;
- Monitorizarea permanentă a stării de sănătate a angajaților;
- Asigurarea profilaxiei infecțiilor respiratorii prin utilizarea mijloacelor de protecție individuală și vaccinarea profilactică;
- Asigurarea dezinfectie aerului prin ventilație naturală și lămpi UV;
- Plantarea de pomi și răsaduri de flori pentru înfrumusețarea parcului din spital și a spațiilor verzi – permanent.

Pentru realizarea **obiectivelor specifice** sunt necesare următoarele acțiuni:

- **Îmbunătățirea calității serviciilor medicale** oferite în cadrul Spitalului de Pneumoftiziologie Satu Mare. Acest obiectiv va fi atins prin eficientizarea fluxurilor sanitare specifice ca urmare a asigurării unor condiții termice, de ventilație, sanitare, de circulație și evacuare corespunzătoare activităților medicale; reabilitarea și modernizarea spitalului;
- **Creșterea gradului de confort al pacienților internați** atât în perioadele caniculare, cât și în cazul unor temperaturi exterioare scăzute;
- **Dotarea saloanelor cu mijloace media și acces la internet;**
- **Mărirea gradului de igienă și a controlului microbial** prin asigurarea unei ventilații eficiente, îmbunătățirea continuă a planului de control a infecțiilor asociate asistentei medicale;
- **Creșterea performanței actului medical** prin implementarea procedurilor și a protocoalelor de practică standardizate;
- **Creșterea gradului de protecție la incendii**, organizare de simulări, consolidarea și reabilitarea construcțiilor;
- **Asigurarea accesibilității persoanelor cu handicap** prin crearea de facilități și respectarea exigențelor specifice persoanelor cu dizabilități;
- **Optimizarea cheltuielilor cu utilitățile** ca urmare a scăderii consumurilor de energie electrică și termică, reducerea substanțială a cheltuielilor cu reparațiile și întreținerea curentă a spitalului;
- **Respectarea normativelor în vigoare** privind siguranța în exploatare, conservarea energiei.
- **Achiziția/contractarea unui sistem informatic integrat la nivelul spitalului** care să eficientizeze procesele de comunicare și luarea a deciziilor, optimizarea achizițiilor și monitorizare contractelor în derulare.
- **Stimularea competiției între secții**, prin aprecierea verbală sau în scris din partea managementului spitalului și găsirea unor soluții pentru premiarea persoanelor remarcate;
- **Publicarea pe site-ul spitalului a persoanelor remarcate;**
- **Editarea de diplome de merit** pentru aceste persoane;

Capitolul IV: Activitati, rezultate , indicatori

4.1.Diagrama Gantt este un instrument folosit în planificarea proiectelor, evenimentelor și a muncii, în general. Urmărește etapele desfășurării unui proiect în funcție de durata acestora. Pentru planul de îmbunătățire a structurii și organizării spitalului, planul Gantt propus este următorul, cu rezerva faptului ca din experienta anterioara s-a observat necesitatea trecerii spitalului in regim de spital de faza 2 Covid fara o predictie sigura a evolutiei pandemiei , posibilitatea aparitiei unei alte afectiuni pandemice sau datorate conflictului armat din vecinatatea noastra si care poate determina adoptarea de masuri de rezilienta instalate intempestiv , cu decalarea termenelor propuse.

Bineinteles ca o marja de eroare este posibila datorita imposibilitatii obtinerii documentelor tehnice , a autorizatiilor si avizelor necesare , precum si lipsei finantarii.

Activitate	2023	2024	2025	2026	2027
Modificare structură paturi					
Înființare salon somnologie					
Înființare compartiment de ventilație non-invazivă					
Creare compartiment Recuperare medicală Bixad					
Cabinet Interne/Contagioase					
Achiziționare aparatură medicală, aparatură CPAP					
Introducerea apei potabile si canalizare la secțiile din Bixad					
Reabilitarea stației de preepurare a apei din Satu Mare					
Reabilitarea/înlocuirea stației de preepurare din Bixad					
Reabilitarea instalatii electrice ,sanitare,termice a secțiilor din Bixad					
Creșterea numărului de servicii medicale la cerere					
Utilizarea tehnologiei					
Satisfacția pacientului					
Cursuri pentru asistenți medicali					
Cursuri de reguli și proceduri					
Evaluarea și modificare fișelor de post					
Implementare protocoalelor, ghid					
Sistem informatic					

4.2. Resurse necesare

Resursele necesare implementării măsurilor, împărțite pe grupe specifice, sunt:

Resurse umane:

- Angajarea de personal medical superior care să efectueze serviciile medicale din ambulator;
- Angajarea de personal medical mediu și auxiliar conform necesităților;
- Angajarea de servicii de proiectare și expertiză în construcții;
- Trasarea de circuite epidemiologice funcționale care să respecte normele europene;
- Recalificarea personalului existent pentru execuția unor lucrări în regie proprie.

Resurse materiale:

- Achiziționarea de aparate de ventilație mecanică, videobronhoscop, dispozitive distribuție oxigen, aparat de gazometrie sanguină;
- Asigurarea materialelor consumabile pentru cabinetul de bronhologie și explorări funcționale (aceste materiale au prețuri ridicate, iar durata lor de viață este redusă).

Resurse financiare:

- Reabilitare stațiilor de epurare a apei: 1.200.000 lei+2.000.000 Bixad;
- Reabilitare termică, sanitare și electrică a clădirilor din Bixad: 8.500.000 lei;
- Dotări și aparatură medicală: 1.000.000 lei.

Fondurile necesare se vor constitui ;

- Accesarea de fonduri din PNRR
- din veniturile proprii în relație cu CJAS,
- subvenții de la bugetul de stat, prin Ministerul Sănătății,
- subvenții de la bugetul Consiliului Județean Satu Mare, precum și
- venituri realizate din prestații medicale la cerere, cota parte din fondul de dezvoltare, închirieri, sponsorizări.

4.3. Responsabilități

În vederea implementării planului propus, responsabilitățile implicate se regăsesc la toate nivelurile ierarhice, respectiv:

- Manager – urmărirea respectării graficelor de lucrări, a atragerii resurselor necesare, controlul calității lucrărilor, a aparaturii achiziționate; delegarea atribuțiilor;
- Comitet Director (Director Medical) – urmărirea conformității aparaturii medicale cu cerințele specifice spitalului, întocmirea protocoalelor terapeutice, planificarea instruirii periodice a personalului sanitar, programare EMC;
- Director Financiar Contabil – urmărirea încadrării cheltuielilor în bugetul aprobat, urmărirea alocării resurselor financiare în funcție de prioritatea acțiunilor, întocmirea execuției bugetare, verificarea utilizării judicioase a fondurilor;
- Personal medical superior și mediu/auxiliar – respectarea îndatoririlor prevăzute în fișa postului, inițiativă și spirit de muncă în echipă;
- Consiliul Județean Satu Mare – introducerea în prevederile bugetare a anilor următori a sumelor necesare reabilitării clădirilor și a fondurilor necesare reparațiilor curente, a plății utilităților;
- Ministerul Sănătății Publice – achiziționarea de aparatură medicală, susținerea programelor de prevenție și chimioprofilaxie.

4.4. Rezultate așteptate

Rezultatele așteptate ca urmare a implementării planului sunt:

- Reducerea numărului de paturi cu 8 paturi și încadrarea în normele prevăzute în ordinul MSP nr. 914/2006;
- Menținerea standardelor de acreditare a spitalului și ambulatorului, conform normelor UE și cerințelor ANMCS;
- Creșterea ratei de utilizare a paturilor ;
- Creșterea gradului de complexitate a cazurilor, a ICM și implicit a finanțării;
- Creșterea adresabilității în domeniile în care pentru moment spitalul este unic furnizor în județ;
- Prevenirea și controlul infecțiilor intraspitalicești;
- Creșterea satisfacției pacienților privitor la cazare, organizarea vizitelor și dotare tehnico-materială;
- Creșterea numărului de spitalizări de zi;
- Creșterea numărului de servicii la cerere în ambulator (angajare medici în ambulator).

4.5. Monitorizarea indicatorilor de evaluare a calității îngrijirilor din spital

Pe parcursul derulării planului propus se vor monitoriza periodic activitățile desfășurate și rezultatele obținute intervenind atunci când se constată abateri de la plan. Indicatorii de evaluare a calității serviciilor medicale, a îngrijirilor din spital, fara a fi in totalitate mentionati ,sunt următorii:

- Număr mediu de consultații interdisciplinare/pacient;
- Indice de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la 72 ore;
- Numărul de pacienți care pot aproxima data externării / total pacienți din eșantion;
- Timp mediu necesar până la administrarea tratamentului inițial de la momentul prezentării;
- Rata medie de ocupare a paturilor pe spital și pe secție;
- Durata medie de spitalizare pe secție;
- Timp mediu de așteptare de la prezentare până la întâlnirea cu medicul de gardă;
- Număr de minute de la prezentare până la întocmirea fișei de observație pe secție;
- Numărul infecțiilor asociate activității medicale;
- Număr de pacienți reinternați în primele 30 zile;
- Număr de pacienți transferați în alte secții;
- Durata medie de spitalizare pe tipuri de afecțiuni / DMS la nivel național;
- Număr de complicații survenite pe perioada spitalizării la 100 pacienți internați;
- Numărul de EAAM înregistrate pe secție;
- Număr de decese analizate de comisia de decese / număr total decese pe ultimele 6 luni.

Bibliografie

1. Constantinescu, Vasilica – “Sistemul de management al calității în spital”, SNSPMPDSB – Suport de curs;
2. Firuleasa, Ingrid – “Instrumente utilizate în domeniul calității”, SNSPMPDSB – Suport de curs;

3. Firuleasa, Ingrid – “Evaluare și control al calității serviciilor”, SNSPMPDSB, Suport de curs;
4. Geana, Adina – “Structurile spitalicești și conceptul de calitate”, SNSPMPDSB, Suport de curs;
5. Lupan, Cristina – ”Indicatori de evaluare a spitalului”, SNSPMPDSB, Suport de curs;
6. Moldovan, Mona – “Asigurarea și îmbunătățirea calității”, SNSPMPDSB, Suport de curs;
7. Rasoiu, Ștefania – “Standardizarea serviciilor spitalicești. Documentele calității”, SNSPMPDSB, Suport de curs;
8. Popa, I. – “Management general“, Editura ASE, 2005, București;
9. Popa, I. – “Management strategic“, Editura Economică, 2005, București;
10. Colectiv autori – “Managementul Spitalului“, Școala Națională de Sănătate Publică și Management Sanitar, Editura Public H Press, 2006, București;
11. Legea nr. 53/2003 – privind Codul muncii, republicată cu modificările și completările ulterioare;
12. Legea nr. 46/2003 – privind drepturilor pacientului cu modificările și completările ulterioare;
13. Legea nr. 95/2006 – privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare; Ordinul ministrului sănătății și al președintelui Casei Naționale de Asigurări de Sănătate nr. 1.068/627/2021 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare în anul 2021 a Hotărârii Guvernului nr. 696/2021 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale, tehnologiilor și dispozitivelor asistive în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anii 2021—2022, cu completările și modificările ulterioare;
14. Hotărârea de Guvern nr. 1336/2022 – pentru aprobarea Regulamentului-cadru privind organizarea și dezvoltarea carierei personalului contractual din sectorul bugetar plătit din fonduri publice;
15. Ordin nr. 600/2018– pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice , cu modificările și completările ulterioare;
16. Ordin 1410/2016 privind aprobarea normelor de aplicare a Legii drepturilor pacientului nr46/2003;
17. Ordin 1043/2010 privind aprobarea Normelor metodologice pentru elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului public , cu modificările și completările ulterioare;
18. O.M.S. nr. 1101/2016 – privind aprobarea Normelor de supraveghere, prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale în unitățile sanitare;
19. Hotărârea Nr. 248/2023 din 22 martie 2023 privind modificarea și completarea anexei nr. 2 la Hotărârea Guvernului nr. 696/2021 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 pentru anii 2021 - 2022, stabilirea unor măsuri în domeniul sănătății, precum și pentru prelungirea unor termene
20. <http://anmcs.gov.ro/web/ro;>
21. <http://www.hospitalnet.ro>.

“Adevaratul succes inseamna sa nu te opresti niciodata din a te imbunatati” Jordan Belfort

29.05.2023

Dr.Ioan Sergiu Danut