

PROIECT MANAGEMENT

**Performanța clinică și financiară a activității Spitalului de
Psihiatrie Tulgheș**



EC. CSIBI VERONICA

TULGHEȘ- 2018

CUPRINS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Descrierea situației actuale a Spitalului de Psihiatrie Tulgheș: | 2 |
| 1.1. Structura organizatorică a spitalului..... | 2 |
| 1.2. Servicii medicale oferite..... | 3 |
| 1.3. Caracteristicile populației deservite..... | 3 |
| 1.4. Activitatea spitalului..... | 4 |
| 1.5. Analiza datelor clinice, pe tipuri de servicii furnizate..... | 6 |
| 1.6. Structura de personal..... | 7 |
| 1.7. Situația dotărilor spitalului..... | 8 |
| 1.8. Situația financiară a spitalului..... | 8 |
| 2. Analiza SWOT a Spitalului de Psihiatrie Tulgheș | 10 |
| 3. Identificarea problemelor critice ale Spitalului de Psihiatrie Tulgheș | 11 |
| 4. Selecționarea unor probleme prioritare din cadrul Spitalului de Psihiatrie Tulgheș | 12 |
| 5. Dezvoltarea proiectului de management pentru rezolvarea problemelor prioritare identificate | 12 |
| 5.1. Misiunea..... | 12 |
| 5.2. Viziunea..... | 12 |
| 5.3. Scopul spitalului..... | 13 |
| 5.4. Scopul proiectului de management..... | 13 |
| 5.5. Obiectivul proiectului de management..... | 13 |
| 5.6. Descrierea activității proiectului de management..... | 14 |
| 5.7. Resurse necesare –umane, materiale, financiare..... | 16 |
| 5.8. Rezultate așteptate..... | 17 |
| 5.9. Evaluarea Indicatorilor..... | 17 |
| 5.10. Monitorizare indicatori..... | 17 |
| 6. Elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli aferent problemei prioritare identificată /problemele prioritare identificate | 18 |
| 7. Bibliografie | 18 |
| 8. Anexa - Încadrare în timp – grafic Gantt | 19 |

1. Descrierea situației actuale a Spitalului de Psihiatrie Tulgheș

Date generale :

Spitalul de Psihiatrie Tulgheș este o unitate sanitară din categoria spitalelor de monospecialitate, cu profil de psihiatrie, situat în localitatea Tulgheș din județul Harghita pe DN 15 la o distanță de 50 km de Toplița, 145 km față de Miercurea-Ciuc și 100 km de Piatra Neamț. Unitatea asigură asistență medicală pentru pacienții cu afecțiuni psihice din județul Harghita, din județe limitrofe Neamț, Covasna, Mureș, Sibiu și alte județe (în special din zona Ardealului). În prezent spitalul funcționează în sistem pavilionar cu un număr de 328 paturi oferind pacienților servicii medicale de specialitate psihiatrie și terapii complementare. Furnizarea serviciilor medicale se asigură în regim continuu, spitalul având organizată o linie de gardă.

Scurt istoric :

În 1977 în cadrul Sanatoriului TBC Tulgheș din cele 800 paturi, a fost înființată o secție de psihiatrie cu 200 paturi. Sanatoriul TBC se reprofilează în 1980 în Spitalul de Psihiatrie Tulgheș cu 800 paturi. Pentru a oferi condiții de confort s-a redus numărul de paturi treptat, la 610 paturi în 1984, 328 în 2010 și până în prezent.

1.1. Structura organizatorică a spitalului

1. Secții :

| | |
|--------------------------------------------------|------------|
| ➤ Secția I - acuti | 50 paturi |
| ➤ Secția II - cronici | 55 paturi |
| ➤ Secția III - acuti | 50 paturi |
| ➤ Secția IV - cronici | 50 paturi |
| ➤ Secția V - cronici | 53 paturi |
| ➤ Secția VI - cronici | 60 paturi |
| ➤ Compartiment recuperare neuro-psiho-motorie | 10 paturi |
| ➤ Camera de gardă | |
| ➤ TOTAL | 328 paturi |

2. Laboratoare medicale

- laborator de analize medicale (hematologie, biochimie, bacteriologie), (externalizat);
- laborator de explorări funcționale : EKG ,EEG ;

3. Compartiment recuperare, medicină fizică și balneologie (bază de tratament)

4. Compartiment de ergoterapie și terapie ocupațională.

5. Cabinete de specialitate :

- cabinet psihologie ;
- cabinet stomatologie ;

6. Farmacie cu circuit închis .

7. Ambulatoriu integrat al spitalului cu cabinet în specialitatea



- Psihiatrie ;
- Medicină internă ;

8. Aparat funcțional :

8.1. Secții administrativ : Centrala telefonică ; Bloc alimentar; Spălătorie; Centrala termică; Uzină apă și decantor; Magazii (alimente și materiale ; Compartiment întreținere și reparații.

8.2. Compartimente funcționale : Birou resuse umane; Biroul finaciar- contabil; Birou administrativ-tehnic; Compartiment juridic ; Birou aprovizionare, transport, achiziții publice, contractare; Compartiment informatic; Compartiment infecții nozocomiale; Serviciul de management al calității serviciilor medicale; Compartiment securitatea muncii, PSI, Protecție civilă, Situații de urgență .

1.2. Servicii medicale oferite

Principalele servicii medicale oferite de Spitalul de Psihiatrie Tulgheș sunt :

- Consultații și îngrijire de specialitate (psihiatrie).
- Ambulatoriul de specialitate: Psihiatrie și Medicină internă.
- Explorări funcționale.
- Investigații paraclinice (examen laborator, EEG, EKG).
- Stabilirea diagnosticului psihiatric.
- Consultații stomatologice de urgență.
- Psihoterapie individuală.
- Tratamente medicamentoase și de recuperare prin:
 - fizioterapie – proceduri;
 - cultură fizică medicală;
 - ergoterapie și terapie ocupațională (atelier croitorie, tâmplărie, artterapie, pictură, sculptură, ceramică, olărit, împletit coșuri, seră, etc.);
 - ludoterapie terapie de relaxare, informare și cultură (cluburi dotate cu televizoare, bibliotecă, meloterapie);
 - kinetoterapie.

1.3. Caracteristicile populației deservite

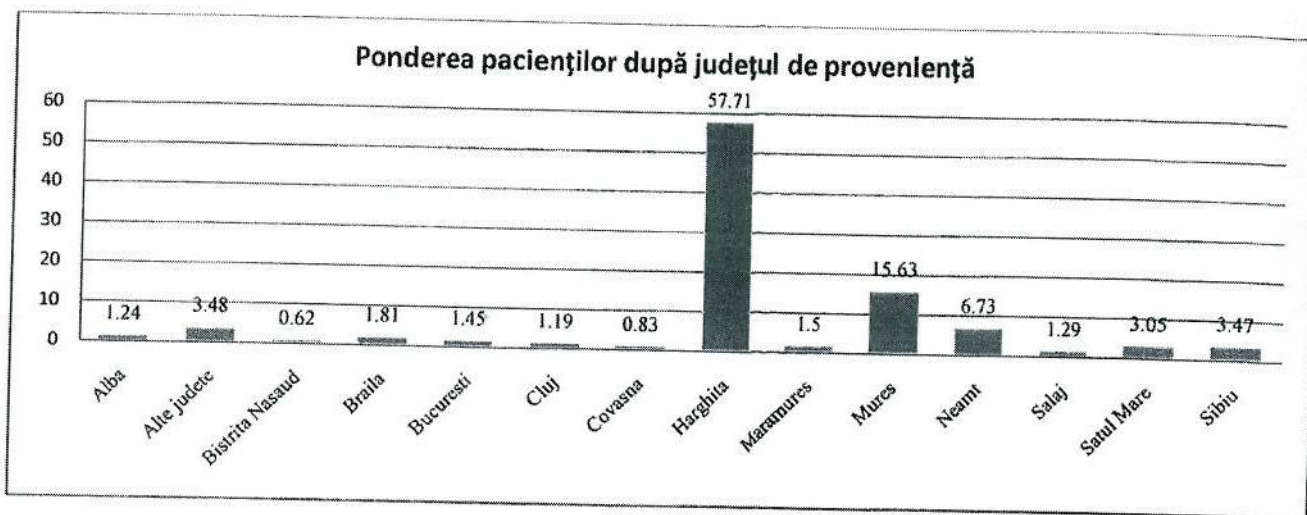
Starea de sănătate este un fenomen complex, social și biologic, care exprimă nivelul și caracteristicile sănătății membrilor unei colectivități privite în ansamblu, fiind strâns legată și de calitatea vieții populației. Starea de sănătate se află într-o relație de intercondiționare cu evoluția socială în ansamblu, cu celelalte componente ale economiei și calității vieții, fiind determinată de nivelul general de dezvoltare economico-socială, de structura consumului, de standardul igienei individuale, de gradul de cultură, și nu în ultimul rând, de sistemul îngrijirilor de sănătate.

Pacienții care se adresează spitalului provin dintr-un mediu caracterizat prin nivel de trai scăzut, venituri minime, cazuri sociale, dependență de alcool.

Pentru populația deservită este nevoie de furnizarea unor servicii de calitate prin personal specializat, condiții de mediu bune, echipamente de calitate.



Adresabilitatea pacienților după domiciliu:



Sursa: date statistice

1.4. Activitatea spitalului

Indicatori de performanță ai spitalului realizați pentru anul 2017 :

Indicatorii de management ai resurselor umane din cadrul Spitalului de Psihiatrie Tulgheș pentru anul 2017:

| Nr crt | Denumire indicatori | Preconizați inițial 2017 | Renegociați anul 2017 | Indicatori realizați anul 2017 | Grad de realizare |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------------|-------------------|
| 1 | Proporția medicilor din totalul personalului angajat al spitalului | 6,60% | 3,85% | 3,41% | 88,57% |
| 2 | Proporția personalului medical din total personal angajat | 74,11% | 37,02% | 73,66% | 198,98% |
| 3 | Proporția personalului medical (studii superioare) din total personal medical | 11,64% | 7,21% | 7,28% | 100,97% |
| 4 | Numărul mediu de consultații pe medic în ambulatoriu | 163 | 106 | 92,13 | 86,92% |
| 5 | Numărul mediu de bolnavi externați pe un medic | 160,62 | 284,67 | 248,43 | 87,27% |
| 6 | Numărul mediu de consultații pe medic în camera de gardă /UPU | 342 | 385 | 310,57 | 80,67% |

Sursa: date statistice

Indicatorii de utilizare a serviciilor și indicatori de calitate din cadrul Spitalului de Psihiatrie Tulgheș pentru anul 2017, conform structurii organizatorice, la un număr de 328 de paturi:

| Categorie de indicatori | Denumirea indicatorului | Preconizați initial 2017 | Renegociați anul 2017 | Indicatori realizați anul 2017 | Grad de realizare |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------------------|----------------------|
| B. Indicatori de utilizare a serviciilor | Numarul de bolnavi externați total și pe secții | 2088 | 1712 | 1739 | 99,24% |
| | Durata medie de spitalizare pe spital | 38,57 | 44,60 | 43,10 | 96,64% |
| | Rata de utilizare a paturilor pe spital | 62,30% | 70,93% | 69,94% | 98,60% |
| | Indice de complexitate a cazurilor | 1,3445 | 100% | 102,73% | 102,73% |
| | Procentul bolnavilor internați cu programare din totalul bolnavilor internați | 73,57% | 88,28% | 89,53% | 100% |
| | Numarul consultațiilor acordate în ambulatoriu | 650 | 635 | 737 | 116,06% |
| | Proporția urgențelor din totalul pacienților internați | 1,57% | 6,04% | 6,12% | 100% |
| | Proporția bolnavilor internați cu bilet de trimitere din totalul bolnavilor internați | 83,81% | 82,00% | 75,40% | 91,95% |
| D. Indicatori de calitate | Rata mortalității intraspitalicești pe total spital | 0,53% | 0,64% | 0,06% | 9,38% |
| | Rata infecțiilor nozocomiale pe total spital | 0,38% | 0,23% | 0,63% | 273,91% |
| | Rata pacienților reinternati în intervalul de 30 zile de la externare | 3,59% | 1,76% | 1,76% | 100% |
| | Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare | 97,41% | 96,44% | 89,82% | 93,14% |
| | Procentul pacienților internați și transferați către alte spitale | 3,64% | 0,07% | 0,00% | 100% |
| | Numărul de reclamații/plângeri ale pacienților înregistrate | 5 | 5 | 0 | Sub 40% |

Sursa: date statistice

Indicatori economico-financiari din cadrul Spitalului de Psihiatrie Tulgheș pentru anul 2017:

| Nr crt | Denumire indicatori | Preconizati initial 2017 | Renegociati 2017 | Indicatori realizați anul 2017 | Grad de realizare |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------------|-------------------|
| 1 | Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat | 98,36% | 87,50% | 81,69% | 93,36% |
| 2 | Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului (sintagma " venituri proprii" , înseamnă , în cazul acestui indicator , toate veniturile obținute de spital , exclusive cele obținute din contractul cu casa de asigurări de sănătate | 5,77% | 5,77% | 32,91% | 570,36% |
| 3 | Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului | 57,89% | 65,00% | 62,73% | 96,51% |
| 4 | Procentul cheltuielilor de personal din totalul sumelor decontate cu Casa de Asigurări de Sănătate | 66,53% | 79,11% | 78,77% | 99,57% |
| 5 | Procentul cheltuielilor cu medicamente din totalul cheltuielilor spitalului | 5,00% | 4,00% | 3,24% | 81,00% |
| 6 | Cost mediu pe zi spitalizare | 136,52 | 155,55 | 210,62 | 135,40% |

Sursa: date economico-financiare

1.5. Analiza datelor clinice, pe tipuri de servicii furnizate.

Indicatorii de performanță ai spitalului sunt acei indicatori care reflectă timpul, volumul, intensitatea și calitatea serviciilor spitalicești. Acești indicatori încearcă să ofere o imagine globală asupra activității spitalului , urmărind pacientul de la intrarea până la ieșirea lui pe poarta spitalului: pentru cine sunt furnizate serviciile? pentru ce sunt furnizate serviciile? în ce circumstanțe s-a internat pacientul? în ce au constat serviciile spitalului? care au fost rezultatele spitalizării? în ce circumstanțe s-a externat pacientul?

Răspunsul la aceste întrebări va determina poziționarea pe piața a serviciilor medicale oferite de acest spital.

Putem răspunde la întrebările anterioare astfel: serviciile sunt adresate pacienților, unitatea asigură asistență medicală pentru pacienți cu afecțiuni psihice din județul Harghita, din județele limitrofe Neamț, Covasna, Mures, Sibiu și alte județe din țară (în special din Ardeal).

Serviciile oferite de Spitalul de Psihiatrie Tulgheș sunt servicii medicale de spitalizare continuă și servicii medicale în ambulatorii de specialitate, iar resursele necesare desfășurării activității provin din următoarele surse :

- servicii medicale decontate de către Casa de Asigurări de Sănătate Harghita în baza contractului de furnizare servicii medicale spitalizare continuă ;
- servicii medicale decontate de către Casa de Asigurări de Sănătate Harghita în baza contractului de furnizare servicii medicale ambulatoriu de specialitate ;
- subvenții din bugetul Fondului național unic de asigurări sociale de sănătate pentru acoperirea creșterilor salariale;

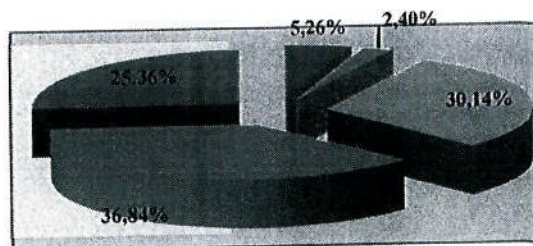
- subvenții de la Consiliul Județean Harghita pentru reparații capitale;
- venituri proprii obținute prin prestarea unor servicii contra cost .

1.6. Structura de personal

Structura profesionala a personalului din spital aferenta anului 2017:

| Profesia | Structura posturilor | Posturi aprobate | Numar Posturi ocupate | Posturi vacante |
|----------------------------------------|----------------------|------------------|----------------------------|-----------------|
| Medici: | 26 | 26 | 11 | 15 |
| Din care : medic sef sectie | 6 | 6 | 0 | 6 |
| Medic psihiatru | 16 | 16 | 8 | 8 |
| Medic medicină internă | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Medic stomatolog | 1 | 1 | Contract prestari servicii | 0 |
| Medic cabinet ambulatoriu | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Medic epidemiolog | 1 | 1 | Contract prestari servicii | 0 |
| Personal sanitar cu studii superioare | 5 | 5 | 5 | 0 |
| Asistenti medicali | 74 | 74 | 55 | 19 |
| Statisticieni si registratori medicali | 9 | 9 | 8 | 1 |
| Personal sanitar auxiliar | 83 | 83 | 77 | 6 |
| Personal TESA | 28 | 28 | 14 | 14 |
| Muncitori | 43 | 43 | 39 | 4 |
| TOTAL | 268 | 268 | 209 | 59 |

Sursa: date birou RUNOS



- medici
- pers.sanitar cu studii superioare
- asistente medicale
- personal sanitar auxiliar
- personal TESA si muncitori

1.7. Situația dotărilor spitalului

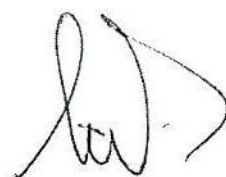
- Secțiilor sunt dotate cu aparatură specifică: Tensiometre cu manometru și minipulsoxiometre;
- **Fizioterapie dotată cu:** aparat terapie, combină pentru electroterapie și ultrasunete, aparat pentru terapie cu laser, aparat Galvamat Zimmer;
- **Stomatologia dotată cu :** unitate dentară model Cx8000, autoclavă 22l cu imprimanta, sterilizator;
- **Cabinet ambulatoriu medicină internă :** doopler vascular, ecograf, electrocardiograf, holter EKG, holter tensiune arterială;
- **Cameră de urgență :** concentrator de oxigen, defibrilator, minipulsoxiometru;
- **Explorări funcționale :** sistem encefalograf digital, aparat unde scurte, sistem electrocardiograf.

1.8. Situația financiară a spitalului

✓ Structura Veniturilor

În cursul anului 2017, Spitalul de Psihiatrie Tulgheș a realizat venituri în valoare de 18.948.097,67 din care:

- a) **Venituri din contractele cu CAS Harghita în valoare de 12.668.718,15 lei, din care:**
 - ❖ conform contract nr. S05/2016 pentru furnizarea serviciilor medicale spitalicești suma de 12.668.718 lei :
 - *Venituri din servicii medicale psihiatrie acuți : 1.710.634,72 lei;*
 - *Venituri din servicii medicale psihiatrie cronici 9.943.791,96 lei;*
 - *Venituri din servicii cf.ord.35/2015(salarizare): 953.377,88 lei.*
 - ❖ conform contract nr. S05/A/2016 furnizare de servicii medicale în asistența medicală de specialitate din ambulatoriu pentru specialitatea ecografie în sumă de **6.480 lei;**
 - ❖ conform contract nr. S05/A/2016 servicii medicale în asistența medicală de specialitate din ambulatorii pentru specialități clinice - în suma de **54.433,59 lei.**
- b) **Venituri din contractele cu Direcția de Sănătate Publică Harghita, în valoare de 6.471,00 lei;**
- c) **Alte venituri proprii în valoare de 114.351,00 lei, din care:**
 - ❖ Venituri diverse fizioterapie : 7.179,00 lei;
 - ❖ Venituri din servicii cab. medicina internă: 1.020,00 lei
 - ❖ Venituri din servicii Kinetoterapie la cerere: 8.951,00 lei;
 - ❖ Venituri din servicii stomatologie : 2.120,00 lei;
 - ❖ Venituri din servicii ambulatoriu : 1.321,92 lei;
 - ❖ Venituri din servicii coplată : 1.565,00 lei;
 - ❖ Venituri din diverse servicii : 92.194,08 lei;
- d) **Venituri din subvenții de la Consiliul Județean Harghita, în valoare de 899.710,00 lei, din care:**
 - ❖ Subvenții pentru finanțarea cheltuielilor de capital: 899.710,00 lei.
- d) **Subvenții din bugetul fondului național unic de asigurări sociale de sănătate pentru acoperirea creșterilor salariale, în valoare de 5.258.847,52 lei, conform ord.20/2016, ordinul 43/2016, ord.7/2017.**



✓ **Structura cheltuielilor**

Din veniturile realizate în 2017, Spitalul de Psihiatrie Tulgheș a angajat cheltuieli în valoare de 17.637.108,00 lei, după cum urmează:

- ❖ **cheltuieli de personal** în valoare de 13.477.541 lei;
- ❖ **cheltuieli cu bunuri și servicii** de 3.861.774 lei, din care:
 - bunuri și servicii în valoare de 1.643.947 lei;
 - reparații curente în valoare de 895.055 lei;
 - hrana în valoare de 667.065 lei;
 - medicamente și materiale sanitare în valoare de 485.566 lei;
 - bunuri de natura obiectelor de inventar în valoare de 76.774 lei;
 - deplasări, detasări și transferări în valoare de 22.732 lei;
 - pregătire profesională în valoare de 24.235 lei;
 - alte cheltuieli cu bunuri și servicii 46.400 lei .
- ❖ **cheltuieli de capital** în valoare de 297.793 lei, din care:
 - amortizare mașini, echipamente și mijloace de transport în valoare de 202.364 lei;
 - reparații capitale aferente activelor fixe în valoare de 95.429 lei

✓ **Alte surse de finanțare**

A) Fond de dezvoltare

În anul 2017 conform Ordinului nr.1043/2010, Spitalul de Psihiatrie Tulgheș, își constituie Fond de dezvoltare în sumă de 623.667,56 lei din următoarele surse :

- a) **9.239,40 lei** - cotă-parte din amortizarea calculată lunar și cuprinsă în bugetul de venituri și cheltuieli al spitalului, cu păstrarea echilibrului financiar;
- b) **307.594,38 lei** - cotă de 20% din excedentul bugetului de venituri și cheltuieli înregistrat la finele exercițiului financiar;
- c) **306.833,78 lei** excedentul anilor precedenți.

B) Consiliul Județean Harghita

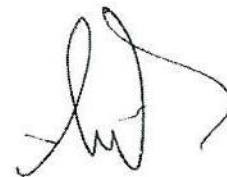
Din fondurile alocate cu sprijinul Consiliului Județean Harghita în sumă de **899.710,00 lei**, Spitalul de Psihiatrie Tulgheș a efectuat următoarele achiziții :

- **Activități de capital : 754.382,22 lei.**
- **Mașini, echipamente, mijloace de transport: 378.894,06 lei;**
 - ↓ Autoturism Renault : 82.417,46 lei;
 - ↓ Grup electrogen : 296.476,60 lei.
- **Reparații capital aferente activelor fixe : 375.488,16 lei.**
 - ↓ RK învelitoare Pav.25 : 52.837,80 lei
 - ↓ RK învelitoare Pav.3,13,18,19,20 și 23 : 317.744,08 lei

✓ **Situația creanțelor la data de 31 decembrie 2017 :**

- ↓ **951.539,02 lei fact. Casa de Asigurari de Sanatate;**
- ↓ **1.260,00 lei fact. Ben Com Mixt Construct.**

- ✓ **Situația datoriilor: Datorii curente, total 108.994 lei, din care :** medicamente- 1.065 lei, material sanitar- 26 lei, combustibil(tocătură) - 28.703 lei, alte datorii diverse – 43.722 lei.



✓ **Disponibilități :**

| | | |
|--------------------------------------|---|--------------------|
| ↓ sume din contractul cu CJAS | - | 2.781.106,82 lei ; |
| ↓ sume din alte prestari de servicii | - | 182.799,70 lei ; |
| ↓ sume din dobânzi | - | 679,35 lei ; |
| ↓ fondul de dezvoltare | - | 306.143,72 lei ; |

2. Analiza SWOT a Spitalului de Psihiatrie Tulgheș.

PUNCTE TARI :

- ✓ Unitatea deține toate autorizațiile necesare bunei funcționări;
- ✓ Unitatea asigură asistență medicală pentru pacienții cu afecțiuni psihice din județul Harghita , din județe limitrofe Neamț, Covasna , Mureș , Sibiu și alte județe (în special din zona Ardealului)
- ✓ Singurul spital de specialitate situat pe o rază de 50 Km ;
- ✓ Servicii medicale validate de SNSPMB și recunoscute de către CAS Harghita;
- ✓ Personal medical bine pregătit profesional;
- ✓ Acreditare CONAS (ANMCS) din anul 2015;
- ✓ Lipsa arieratelor și datoriilor către furnizorii de bunuri materiale și servicii;
- ✓ Condiții hoteliere la standarde înalte de calitate;
- ✓ Adresabilitate crescută;
- ✓ Existența unui sistem informațional integrat;
- ✓ Grad mare de satisfacție a pacienților ;
- ✓ Stocuri suficiente și constant de medicamente, dezinfectanți, materiale sanitare, materiale de curățenie;
- ✓ Procent scăzut al infecțiilor asociate asistenței medicale;
- ✓ Ambient confortabil, sistem propriu de încălzire, dușuri cu apă caldă, mobilier nou;
- ✓ Parc mare cu fântână arteziană, care oferă pacienților intemați liniștea și relaxarea necesară;
- ✓ Unitatea dispune și de o bibliotecă cu un număr de 23.000 de cărți.

PUNCTE SLABE :

- ✓ Desfășurarea spitalului pe bază de sistem pavilionar;
- ✓ Cheltuieli de întreținere mari din cauza structurii pavilionare;
- ✓ Clădiri aflate în patrimoniu, a căror structură nu poate fi modificată decât cu dificultate;
- ✓ Clasificarea spitalului în gradul V de competență, fapt ce duce la reducerea cu 23% a contractului încheiat cu Casa de Asigurări de Sănătate Harghita, pentru servicii medicale;
- ✓ Număr de medici insuficienți datorită faptului că spitalul este situat într-o zonă defavorizată, mediu rural(fără cale ferată), distanța la mediul urban fiind peste 100 km.

OPORTUNITATI :

- ✓ Creșterea competenței în sistemul sanitar și a calității actului medical;
- ✓ Libertatea de circulație a persoanelor și a serviciilor - dă posibilitatea utilizatorilor să ia contact cu furnizori de servicii din diferite țări și să își modifice așteptările;
- ✓ Legislație privind Strategii în domeniul sănătății mintale;
- ✓ Adresabilitatea populației;
- ✓ Creșterea fondurilor alocate de către Consiliul Județean Harghita;



- ✓ Statutul de membru al Uniunii Europene impune adaptarea unor standarde care au ca finalitate creșterea eficienței și calității;
- ✓ Posibilități de finanțare pe proiecte din fonduri europene;

AMENINTARI :

- ✓ Creșterea nivelului de informare a pacienților, concomitent cu progresul și diversificarea tehnologiilor diagnostice și terapeutice, vor conduce la creșterea așteptărilor acestora ;
- ✓ Libera circulația a persoanelor și facilitățile create, după aderarea României la UE, pentru ocuparea de locuri de muncă, induc riscul migrării personalului de specialitate, mai ales a celui calificat;
- ✓ Îmbătrânirea populației, creșterea speranței de viață care duc la creșterea costurilor pentru îngrijirile de sănătate;
- ✓ Posibilitatea reducerii numărului de paturi în viitor conform prevederilor Planului național de paturi;
- ✓ Schimbări legislative frecvente;
- ✓ Excluderea de către familie a bolnavilor psihici.

3. Identificarea problemelor critice ale Spitalului de Psihiatrie Tulgheș.

Conform analizei SWOT efectuat la nivelul spitalului și analizând punctele slabe identificate am evidențiat anumite probleme existente, cu care se confruntă spitalul la această dată și a căror rezolvare ar putea duce la o îmbunătățire în creșterea performanței clinice și financiare a activității spitalului.

Probleme clinice :

- ✓ Menținerea și îmbunătățirea calității actului medical în permanență.
- ✓ Revizuirea modului de atribuire a valorilor ICM și TCP la valoarea reală pentru secțiile de acuți pentru a putea crește finanțarea serviciilor medicale cu Casa de Asigurări de Sănătate Harghita.
- ✓ Clasificarea spitalului în gradul V de competență, fapt ce duce la reducerea cu 23% a contractului încheiat cu Casa de Asigurări de Sănătate Harghita, pentru serviciile medicale oferite de secțiile de acuți.

Probleme de management al calității:

- ✓ Reorganizarea structurii spitalului prin transferarea paturilor de la secțiile de cronici la Compartimentul de recuperare neuro-psiho-motorie.
- ✓ Menținerea standardelor de calitate impuse de ANMCS în vederea creșterii calității serviciilor medicale oferite de spital.
- ✓ Menținerea acreditării spitalului din ciclul I de acreditare până în anul 2020 și pregătirea pentru ciclul II de acreditare.
- ✓ Achiziționarea unei ambulanțe noi, având ca sursă de finanțare fondul de dezvoltare al spitalului.
- ✓ Dotarea secțiilor cu lifțuri, având ca sursă de finanțare fondul de dezvoltare al spitalului.

Probleme financiare :

- ✓ Imposibilitatea atragerii finanțărilor din programe naționale de sănătate pentru psihiatrie.
- ✓ Atragerea de venituri din alte surse.
- ✓ Utilizarea paturilor din secțiile de cronici, necontractate cu Casa de Asigurări de Sănătate Harghita, contra-cost.

Probleme administrativ:

- ✓ Desfășurarea spitalului pe baza de sistem pavilionar;



- ✓ Cheltuieli de întreținere mari din cauza structurii pavilionare;
- ✓ Clădiri aflate în patrimoniu, a căror structură nu poate fi modificată decât cu dificultate;

4. Selecționarea unor probleme prioritare din cadrul spitalului de Psihiatrie Tulghes.

Analizând punctele slabe și problemele critice cu care se confruntă spitalul, scopul meu este îmbunătățirea performanței clinice și financiare și în primul rând îmbunătățirea continuă a calității serviciilor medicale oferite pacienților.

Având în vedere finanțarea tot mai precară a sistemului sanitar, în condițiile în care nevoia populației de îmbunătățire a calității actului medical și diversificarea actelor medicale furnizate crește și ținând cont de condițiile de contractare a serviciilor medicale cu Casa de Asigurări de Sănătate, am ales ca temă de proiect următoarele probleme, respectiv :

- ✓ Reorganizarea structurii spitalului prin transferarea paturilor de la secțiile de cronici la compartimentul de recuperare neuro-psiho-motorie.
- ✓ Utilizarea paturilor din secțiile de cronici, necontractate cu Casa de Asigurări de Sănătate Harghita, contra-cost.
- ✓ Pentru a oferi pacienților condiții cât mai bune doresc achiziționarea unei noi ambulanțe, cât și dotarea secțiilor cu lifuri.
- ✓ Pentru relaxare și bună dispoziție a pacienților, doresc să amenajez la etajul pavilionului 10 o sală de cinema și spectacole.
- ✓ Pentru siguranța pacienților și angajaților, doresc reabilitarea instalațiilor electrice de alimentare cu energie electrică a pavilioanelor din incinta spitalului, din rețeaua aeriană de alimentare cu energie electrică a pavilioanelor, rețea montată pe stâlpi din lemn, urmând ca alimentarea pavilioanelor, spații de spitalizare, să fie făcută subteran.
- ✓ În funcție de recurtare de personal medical (medic specialist laborator), doresc dotarea cu echipamentele necesare a laboratorului, din fondul de dezvoltare a spitalului, urmând acreditarea laboratorului, (doresc să menționez că prin funcționarea laboratorului nu vor fi venituri suplimentare aduse spitalului, doar posibilitatea ca recoltarea analizelor să fie făcute la momentul cererii).
- ✓ Elaborarea unui plan de înființare a unui compartiment de adictologie, pentru tratarea pacienților cu dependență de alcool, drog, acest plan depinde de recrutarea de personal de specialitate medic cu competență în adictologie.

5. Dezvoltarea proiectului de management pentru rezolvarea problemelor prioritare identificate:

5.1.Misiunea

Oferirea de servicii medicale de cea mai bună calitate asigurând toate resursele necesare pentru o îngrijire medicală completă, complexă, aliniată standardelor actuale. Ne concentrăm asupra confortului și siguranței pacientului, îl tratăm cu atenție, respect și răbdare și luptăm pentru a-i asigura cea mai bună calitate a vieții, indiferent de diagnostic și prognostic.

5.2.Viziunea

Prestarea unui act medical de excelență într-un mediu sigur și confortabil prin asigurarea unor servicii ireproșabile atât medicale cât și hoteliere.



Spitalul trebuie sa devina un etalon al profesionalismului si calității serviciilor medicale, cu un grad înalt de încredere pentru pacienții din întreaga regiune.

5.3.Scopul spitalului

Îmbunătățirea structurii spitalului și îmbunătățirea capacității de răspuns a spitalului la nevoile bolnavilor. Creșterea calității actului medical implică creșterea satisfacției pacientului, perfecționarea continuă a personalului.

5.4. Scopul proiectului de management.

Scopul principal al acestui proiect este creșterea calității serviciilor medicale, satisfacția pacienților, utilizarea la maxim a numărului de paturi din structura organizatorică și obținerea de venituri suplimentare, față de veniturile contractate cu Casa de Asigurări de Sănătate.

Pentru atingerea scopului propus am pornit de la următoarele valori:

- ✓ Respectarea drepturilor pacientului;
- ✓ Satisfacția pacienților;
- ✓ Adresabilitate cât mai mare ;
- ✓ Garantarea calității și siguranței actului medical în spitalul nostru;
- ✓ Competența profesională a personalului și formarea acestuia funcție de necesarul spitalului;
- ✓ Transparența decizională;

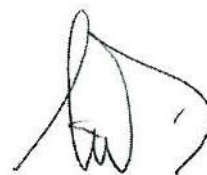
5.5. Obiectivul proiectului de management.

Principalul obiectiv este îmbunătățirea performanțelor clinice, administrative și financiare care vor duce la creșterea performanțelor managementului calității, cerințelor populației deservite. Într-un cuvânt toate aceste îmbunătățiri vor duce la pacient și la nevoile acestuia.

Obiective de indeplinit:

a) Obiective pe termen scurt (maxim 1 an):

- ✓ Complectarea structurii organizatorice a spitalului, prin suplimentarea de paturi la Compartimentul Recuperare neuro-psiho-motorie.
- ✓ Perfecționarea statului de funcții (Prin transformarea unui post de medic specialist psihiatrie în medic specialist neurologie adulți la Compartimentul de recuperare neuro-psiho-motorie)
- ✓ Recrutarea medicului de specialitate neurologie adulți.
- ✓ Completarea de personal în concordanță cu modificările făcute.
- ✓ Obținerea unui contract mai avantajos de servicii medicale, conform structurii organizatorice modificate, cu Casa de Asigurări de Sănătate Harghita.



b) Obiective pe termen mediu (maxim 3 ani)

- ✓ Demararea procesului de autorizare a Pavilionului nr.21 în vederea extinderii infrastructurii și capacității clinice a spitalului.
- ✓ Derularea procedurii de achiziție publică.
- ✓ Selectarea unui executant și încheierea contractului de lucrări.
- ✓ Recepția la terminarea lucrărilor.
- ✓ Complectarea structurii organizatorice a spitalului, prin înființarea unei noi secții de cronici (din paturile necontractate de CAS Harghita).
- ✓ Perfecționarea statutului de funcții.
- ✓ Completarea de personal în concordanță cu prevederile legale.
- ✓ Pentru a oferi pacienților condiții cât mai bune doresc achiziționarea unei noi ambulanțe, cât și dotarea secțiilor cu lifturi.
- ✓ Pentru relaxare și bună dispoziție a pacienților, doresc să amenajez la etajul pavilionului 10 o sală de cinema și spectacole.
- ✓ Pentru siguranța pacienților și angajaților, doresc reabilitarea instalațiilor electrice de alimentare cu energie electrică a pavilioanelor din incinta spitalului, din rețeaua aeriană în rețea subterană.

b) Obiective pe termen lung (3 ani- 5 ani)

- ✓ În funcție de recurtare de personal medical (medic specialist laborator), doresc dotarea cu echipamentele necesare a laboratorului, din fondul de dezvoltare a spitalului, urmând acreditarea laboratorului, (doresc să menționez că prin funcționarea laboratorului nu vor fi venituri suplimentare aduse spitalului, doar posibilitatea ca recoltarea analizelor să fie făcute la momentul cererii).
- ✓ Elaborarea unui plan de înființare a unui compartiment de adictologie, pentru tratarea pacienților cu dependență de alcool, drog, acest plan depinde de recrutarea de personal de specialitate medic cu competență în adictologie.

5.6. Descrierea activității proiectului de management.

c) Obiective pe termen scurt (maxim 1 an):

Reorganizarea structurii spitalului prin transferarea paturilor de la secțiile de cronici la compartimentul de recuperare neuro-psiho-motorie.

| Structura actuală | Structura contractată | STRUCTURA DECONTATĂ CONTRACTARE | PATURI NEUTILIZATE CONFORM CONTRACTĂRII | PATURI NEUTILIZATE CONFORM DECONTĂRII | STRUCTURA NOUĂ |
|------------------------------|------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| Secția I acuți = 50 paturi | Secția I acuți = 32 paturi | Secția I acuți = 32 paturi | 18 | 0 | Secția I acuți= 50 paturi |
| Secția III acuți = 50 paturi | Secția III acuți = 32 paturi | Secția III acuți = 32 paturi | 18 | 0 | Secția III acuți= 50 paturi |

| | | | | | |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|----|----|----------------------------------|
| Secția II cronici = 55 paturi | Secția II cronici = 46 paturi | Secția II cronici = 41 paturi | 9 | 5 | Secția II cronici= 46 paturi |
| Secția IV cronici = 50 paturi | Secția IV cronici = 42 paturi | Secția IV cronici = 42 paturi | 8 | 0 | Secția IV cronici= 42 paturi |
| Secția V cronici = 53 paturi | Secția V cronici = 53 paturi | Secția V cronici = 46 paturi | 0 | 7 | Secția V cronici= 49 paturi |
| Secția VI cronici = 60 paturi | Secția VI cronici = 60 paturi | Secția VI cronici = 60 paturi | 0 | 0 | Secția VI cronici= 60 paturi |
| Compartiment RNPM = 10 paturi | Compartiment RNPM = 10 paturi | Compartiment RNPM = 10 paturi | 0 | 0 | Compartiment RNPM= 17 paturi |
| Sectie VII cr. cu plată = 0 paturi | Sectie VII cr. cu plată = 0 paturi | Sectie VII cr. cu plată = 0 paturi | | | Sectie VII cr. plată = 14 paturi |
| 328 | 275 | 263 | 53 | 12 | 328 |

Așa cum se prezintă în tabelul de mai sus, numărul de paturi aprobat conform structurii organizatorice, a Spitalului de Psihiatrie Tulgheș, este de 328 paturi.

Având în vedere condițiile acordării serviciilor medicale în unitățile sanitare cu paturi, Anexa nr. 23 la normele de aplicare a Contractului Cadru, care prevede că, numărul de paturi utilizate - reprezintă numărul de paturi aprobate și contractabile după aplicarea prevederilor Planului național de paturi.

Acest lucru a dus ca în anul 2017 numărul de paturi contractabile să fie de 275 paturi, față de numărul de paturi aprobate în structura organizatorică, respectiv un număr de 51 de paturi sunt necontractate cu Casa de Asigurări de Sănătate.

O altă problemă cu care ne confruntăm la încheierea contractului cu Casa de Asigurări de Sănătate, este legată de secțiile de cronici, respectiv secția II cronici și secția V cronici, pentru secțiile respective contractul cu CAS se încheie cu durată optimă de spitalizare, iar la decontare, decontarea se face pe zile efectiv realizate. Acest lucru face ca paturile contractate conform planului anual de paturi să nu fie utilizate în totalitate.

Așa cum am prezentat și în tabelul de mai sus paturile neutilizate conform decontării cu Casa de Asigurări de Sănătate sunt în număr de 12.

Modificarea structurii organizatorice prin redirectionare unui număr de 7 paturi de la secțiile de cronici, pentru compartimentul de RNPM, respectiv, a unui număr de 3 paturi de la secția II cr. și un număr de 4 paturi de la secția V cronici.

Mai jos redau beneficiile aduse de această modificare :

| Nr. crt | Secții/compartimente din structura spitalului aprobată prin Ordin M.S | Cod secție | Numar paturi modificate | Indicele mediu de utilizare a paturilor la NIVEL NATIONAL Anexa 23 la NORME 2018 | Numar zile spitalizare are stabilit in baza | Durata de spitalizare efectiv realizată | Numar cazuri estimate a fi externate in anul 2018 | Tarif pe zi spitalizare NEGOCIAT an (lei)** | Suma an (lei) |
|---------|-----------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | | | | | | | | | Col6*col7* col8 |
| 1 | SECȚIA II CRONICI | 1333.2 | 3 | 320 | 960 | 71.62 | 13 | 145.96 | 135,897.52 |
| 2 | SECȚIA V CRONICI | 1333.2 | 4 | 320 | 1,280 | 77.39 | 17 | 145.96 | 192,029.35 |

| | | | | | | | | | |
|---|-------|------|---|-----|-------|-------|-----|--------|------------|
| 3 | RNPM | 1423 | 7 | 320 | 2,240 | 14.45 | 155 | 227.58 | 509,722.31 |
| | Total | | | | | x | | x | 181,795.44 |

Suma de 181.795,44 lei reprezintă beneficiul adus în plus dacă se realizează modificarea structurii organizatorice, prin introducerea de paturi la Compartimentul Recuperare neuro-psiho-motorie.

Obiective pe termen mediu (maxim 2 ani), ca obiectiv pe termen mediu ași dori ca din paturile necontractate cu Casa de Asigurări de Sănătate Harghita să utilizez un număr de 14 patru ca secție de cronici cu plată.

Am făcut o analiză a costului mediu pe zi de spitalizare la nivelul cheltuielilor directe, pe care o redau în tabelul de mai jos :

| Secție cu plată | Nr. paturi | Zile de spital. | Chelt. totale | Chelt. de personal | Chelt. cu hrana | Chelt. cu medicamente | Chelt. cu mat. sanitare | Chelt. cu mat. diverse | chelt. cu incalzire, energie si salubritate | Chelt. cu spalatoria | Cost mediu zi spitalizare | Cost mediu pe luna |
|-----------------|------------|-----------------|---------------|--------------------|-----------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|---------------------------------------------|----------------------|---------------------------|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| cronici | 14 | 5040 | 280188 | 90932 | 50400 | 18993 | 515 | 23089 | 80879 | 15380 | Col4/c ol3 | Col13*1 una |
| total | 14 | 5040 | | | | | | | | | 55.59 | 1723.38 |
| | | | | | | | | | | | 55.59 | 1723.38 |

Din analiza prezentată reiese un cost mediu pe lună este de 1723,38 lei, tariful lunar va fi de 1900,00 lei, accesibil și pentru persoanele cu venituri minime.

5.7. Resurse necesare –umane, materiale, financiare.

Resursele umane : resursele umane necesare pentru a duce la îndeplinirea acestor obiective sunt asigurate de către personalul angajat, cu necesitatea angajării de personal nou în cadrul compartimentului de recuperare neuro-psiho-motorie.

Resurse material: resursele materiale, fac parte din patrimoniul unității și sunt suficiente pentru îndeplinirea obiectivelor propuse.

Resursele financiare : având în vedere resursele financiare existente în momentul de față considerăm că sunt suficiente pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen scurt. Cu privire la obiectivul pe termen mediu și lung resursele financiare sunt insuficiente, acesta se va realiza din subvenții solicitate de la Consiliul Județean Harghita, deoarece din sumele contractate cu Casa de Asigurări de Sănătate Harghita, conform art.192, din Legea 95/2016, se prevede ca: *Veniturile realizate de unitățile sanitare publice în baza contractelor de servicii medicale încheiate cu casele de asigurări de sănătate pot fi utilizate și pentru:*

- investiții în infrastructură;
- dotarea cu echipamente medicale.

5.8. Rezultate așteptate.

Având în vedere că beneficiarul de drept care se adresează serviciilor medicale din Spitalul de Psihiatrie Tulgheș, este pacientul, și ducând la îndeplinirii obiectivelor propuse ne așteptăm la :

- ✓ creșterea veniturilor spitalului atât din obiectivele pe termen scurt cât și din obiectivele pe termen mediu și lung;
- ✓ îmbunătățire finanțării prin creșterea veniturilor la Compartimentul de Recuterare neuro-psiho-motorie;
- ✓ creșterea confortului pacienților prin îndeplinirea obiectivelor pe termen mediu și lung;
- ✓ toate acestea ducând la o creștere a calității actului medical.
- ✓ rezolvarea solicitărilor făcute de pacienți și aparținători de a rămâne peste durata de spitalizare contractată cu Casa de Asigurări de Sănătate Harghita.
- ✓ Creșterea nivelului de satisfacție a pacienților.
- ✓ Creșterea nivelului de adresabilitate.

5.9. Evaluarea Indicatorilor.

Evaluarea indicatorilor se va face continuu conform graficelor și se va realiza prin rapoarte lunare, trimestriale, semestriale și anuale de către: Consiliul de Administrație al spitalului.

5.10. Monitorizare indicatori

Pentru îndeplinirea măsurilor propuse se vor monitoriza următorii indicatori :

Indicatorii de management ai resurselor umane:

- ✓ Proporția medicilor din totalul personalului.
- ✓ Proporția personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului.
- ✓ Proporția personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical.

Indicatorii de utilizare a serviciilor


- ✓ Durata medie de spitalizare pe spital.
- ✓ Rata de utilizare a paturilor, pe spital și pe fiecare secție.
- ✓ Indicele de complexitate a cazurilor pe spital.

Indicatorii de calitate

- ✓ Rata mortalității intraspitalicești.
- ✓ Rata infecțiilor nozocomiale.
- ✓ Rata bolnavilor reinternăți în intervalul de 30 de zile de la externare.
- ✓ Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare.
- ✓ Procentul pacienților internați și transferați către alte spitale.
- ✓ Numărul de reclamații/ plângeri/ ale pacienților.

Indicatorii economico-financiari

- ✓ Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului (sintagma " venituri proprii" , înseamnă , în cazul acestui indicator , toate veniturile obținute de spital , exclusiv cele obținute în contractul cu casa de asigurări de sănătate.




- ✓ Costul mediu pe zi de spitalizare pe spital și pe secție.
- ✓ Costul hotelier mediu pe zi de spitalizare.

6. Elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli aferent problemei prioritare identificată/problemelor prioritare identificate.

| Denumire obiectiv | Valoare |
|------------------------------------------------|-------------------|
| Obiective pe termen scurt (maxim 1 an) | |
| Total venituri | 181.795,44 |
| Total cheltuieli | 0 |
| Excedent/dificit | 181.795,44 |
| Obiective pe termen mediu (maxim 2 ani) | |
| Total venituri | 22.800,00 |
| Total cheltuieli | 20.290,32 |
| Excedent/dificit | 2509,68 |
| Total Excedent/dificit | 184.485,12 |

7. Bibliografie

1. Școala Națională de Sănătate publică și Management sanitar – Managementul Spitalului, 2006;
2. LEGEA nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare;
3. Ordinul Ministerului Sănătății nr. 1043/2010 privind aprobarea Normelor metodologice pentru elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului public, cu modificările și completările ulterioare;
4. Ordinul Ministerului Sănătății nr. 323 /2011 privind aprobarea Metodologiei și a criteriilor minime obligatorii pentru clasificarea spitalelor în funcție de competență, cu modificările și completările ulterioare;
5. Hotararea 140/2018 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 2018-2019.



Anexa - Încadrare în timp - grafic Gantt.

| Nr. Crt | Activități | Anul 2018 | | | | Anul 2019 | | | | Anul 2020 | | | | Anul 2021 | | | | Anul 2022 | | | | | |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|----|-----|-----------|---|----|-----|-----------|---|----|-----|-----------|---|----|-----|-----------|---|----|-----|----|--|
| | | IV | I | II | III | IV | I | II | III | IV | I | II | III | IV | I | II | III | IV | I | II | III | IV | |
| | Obiective pe termen scurt | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Completarea structurii organizatorice a spitalului, prin suplimentarea de paturi la Compartimentul Recuperare neuro-psiho-motorie. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Perfecționarea statului de funcții (Prin transformarea unui post de medic specialist psihiatrie în medic specialist neurologie adulți la Compartimentul de recuperare neuro-psiho-motorie) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Recrutarea medicului de specialitate neurologie adulți. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Completarea de personal în concordanță cu modificările făcute. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Obținerea unui contract de servicii medicale, cu Casa de Asigurări de Sănătate Harghita | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Obiective pe termen mediu | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Obținerea subvențiilor de la Consiliul Județean Harghita | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Demararea procesului de autorizare a Pavilionului nr.21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Derularea procedurii de achiziție public. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Selectarea unui executant și încheierea contractului de lucrări. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Recepția la terminarea lucrărilor. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Completarea structurii organizatorice a spitalului, prin înființarea unei noi secții de cronici | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

