

**CONSILIUL LOCAL AL ORAȘULUI BECLEAN
PRIMĂRIA ORAȘULUI BECLEAN
SPITALUL ORĂȘENESC BECLEAN**

PROIECT DE MANAGEMENT AL SPITALULUI ORĂȘENESC BECLEAN

“Măsuri pentru creșterea adresabilității, diversificarea gamei de servicii medicale oferite și de îmbunătățire a indicatorilor de performanță ai Spitalului orășenesc Beclean”

2017

**Întocmit:
Jur.Tușa Bogdan Florian**

CUPRINS	Pagina
1. Introducere	3
2. Prezentarea situației Spitalului orășenesc Beclean	3
2.1. Profilul și poziționarea spitalului	3
2.2. Caracteristici relevante ale populației deservite	4
2.3. Structura spitalului	5
2.4. Situația resurselor umane	6
2.5. Activitatea spitalului	7
2.6. Situația financiară a spitalului	9
2.7. Situația dotărilor spitalului	10
3. Analiza SWOT a Spitalului orășenesc Beclean	10
4. Principalele problemele identificate la nivelul Spitalului orășenesc Beclean	12
5. PROIECT DE MANAGEMENT	12
A. Selecționarea problemei prioritare	12
B. Dezvoltarea proiectului de management	13
B.1 Scop proiectului de management	13
B.2 Obiectivul managerial propus	13
B.3 Activități necesare - grafic Grant	14
B.4 Resurse necesare – umane, materiale, financiare,	15
B.5 Sursele de finanțare identificate	17
B.6 Rezultate așteptate	17
B.7 Evaluare - estimare indicatori (rata de utilizare pat, DMS, etc.)	17
Concluzii	19
Bibliografie	20
Prescurtări	20

1. INTRODUCERE

În toate statele Uniunii Europene, precum și în România, sistemele de sănătate se străduiesc să satisfacă nevoile populației în materie de sănătate și de servicii medicale. Este important de știu în ce măsură cererea de sănătate reflectă într-o manieră adecvată nevoile reale ale populației și în ce măsură oferta de îngrijiri medicale și utilizarea serviciilor de sănătate sunt satisfăcătoare.

Viziunea Spitalului orășenesc Beclean trebuie să fie aceea de a menține desfășurarea unei activități medicale la un nivel constant în orașul Beclean, îmbunătățirea continuă a calității actului medical, diversificarea serviciilor oferite populației, cu respectarea drepturilor pacienților, precum și atragerea unor specialiști și îmbogățirea echipei medicale.

Misiunea prioritară a spitalului nostru, constă în asigurarea condițiilor optime pentru investigații medicale, tratament, cazare, igienă, alimentație și prevenire a infecțiilor, în conformitate cu legislația în vigoare.

Acordarea celor mai bune servicii medicale bazate pe eficiență, eficacitate și calitate, au drept scop îmbunătățirea stării de sănătate a populației deservite prin:

- adaptarea serviciilor medicale la nevoile populației deservite;
- creșterea calității serviciilor medicale;
- scăderea ponderii serviciilor medicale realizate prin spitalizare continuă în favoarea celor ambulatorii și prin spitalizare de zi;
- orientarea profilului serviciilor medicale spre caracteristicile de morbiditate ale populației din zonă, preconizate a se adresa spitalului;
- primordialitatea criteriilor de performanță în activitatea unității sanitare;
- optimizarea raportului cost/eficiență în administrarea Spitalului orășenesc Beclean;
- asigurarea unor condiții de accesibilitate și echitate populației deservite;
- îmbunătățirea continuă a factorilor implicați în asigurarea satisfacției pacientului și a personalului angajat;
- creșterea gradului de informare a pacienților și populației, asupra tipurilor de servicii medicale oferite în cadrul Spitalului orășenesc Beclean.

2. PREZENTAREA SITUAȚIEI SPITALULUI ORĂȘENESC BECLEAN

2.1. Profilul și poziționarea spitalului

Spitalul Orășenesc Beclean s-a înființat în baza H.G. nr.901 din 8 noiembrie 1995, ca unitate sanitară cu personalitate juridică, în subordinea Autorității de Sănătate Publică Bistrița-Năsăud, prin reorganizarea Spitalului de Bolnavi Psihici Cronici Adulți, din orașul Beclean, care pe aceeași dată a fost desființat și a devenit Secție de psihiatrie adulți cronici în cadrul noii structuri astfel formate.

La această dată Spitalul Orășenesc Beclean, se află în subordinea Consiliului Local al orașului Beclean, având în structură un număr de 226 de paturi, din care 10 paturi pentru spitalizare de zi, structura spitalului fiind aprobată prin O.M.S. nr.492/2010.

Spitalul orășenesc Beclean asigură servicii medicale pentru populația orașului Beclean, de circa 10.000 locuitori și totodată preia și cazuri din comunele arondate orașului

Beclean, acestea fiind în număr de 13 cu o populație de peste 44.000 locuitori. Spitalul orașenesc Beclean, are ca teritoriu principal de deservire județul Bistrița-Năsăud, cu un procent de 98 % din pacienții externati în anul 2016 și alte județe 2 % din pacienții externati.

Orașul Beclean, localitatea în care este situat spitalul, este un oraș în județul Bistrița-Năsăud, Transilvania, România, fiind tranzitat de drumul național DN17 și este format din localitatea componentă Beclean (reședința) și din satele aparținătoare Coldău, Figa și Rusu de Jos. Becleanul are o populație de 10.403 locuitori conform ultimului recensământ efectuat, fiind de asemenea și un important nod de cale ferată. Orașul Beclean, este situat în podișul Transilvaniei, la confluența dintre râurile Someșul Mare și Șieu, la o distanță de câteva zeci de kilometri de Munții Rodnei.

Spitalul orașenesc Beclean se situează la o distanță de 35 km față de Spitalul Județean Bistrița, la circa 80 km de Spitalele clinice și universitare din municipiul Cluj și la 110 km față de cele din municipiul Tg. Mureș.

Raportat la volumul de activitate și dotare tehnică, Spitalul Orașenesc Beclean este ierarhizat ca unitate sanitară de categoria a IV-a potrivit criteriilor O.M.S. nr. 566/2011 și a fost primul spital din județul Bistrița-Năsăud, acreditat de către Comisia Națională de Acreditare a Spitalelor (CONAS) actual ANMCS în data de 24.03.2015.

2.2. Caracteristici relevante ale populației deservite

Populația arondată Spitalului orașenesc Beclean este preponderent rurală, îmbătrînită, cu un nivel redus de educație sanitară și un nivel de trai destul de scăzut.

Principalele cauze de deces în județul Bistrița-Năsăud, în anul 2016 sunt similare cu cele ale țării. Astfel, primele 5 cauze de deces sunt:

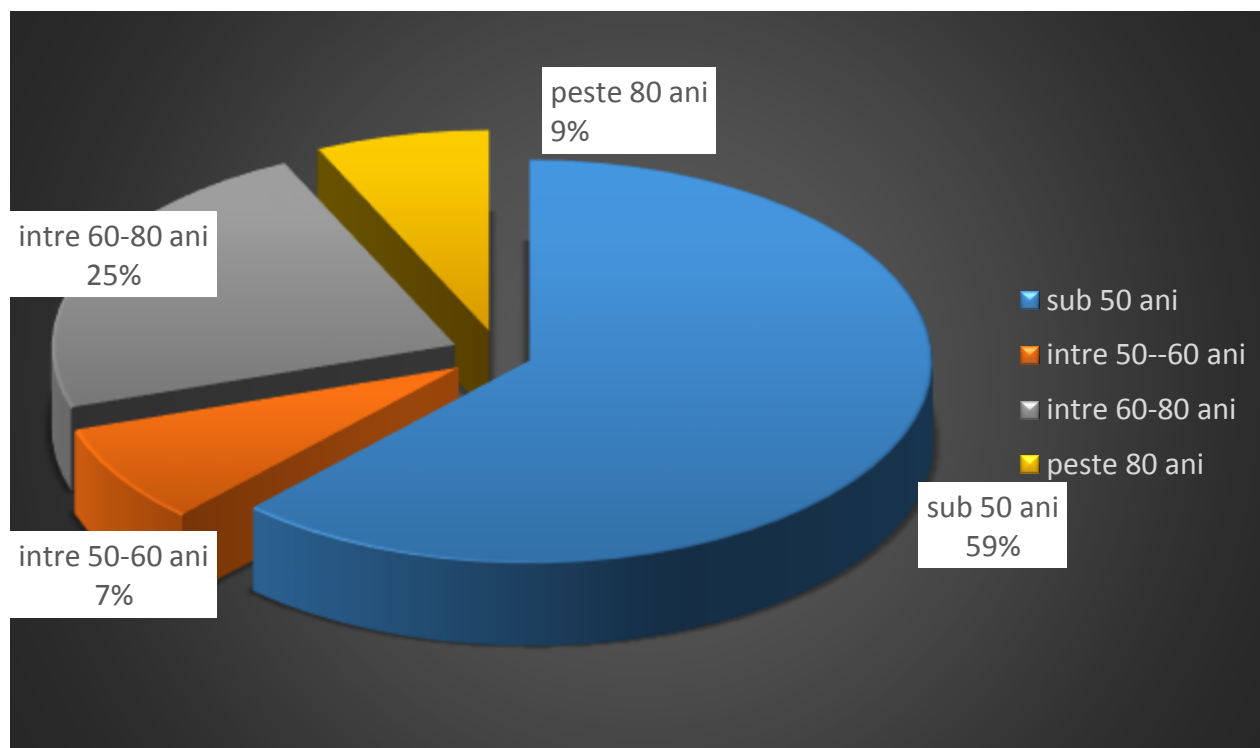
- 1. Bolile aparatului cardiovascular*
- 2. Tumori maligne*
- 3. Bolile aparatului respirator*
- 4. Accidentele*
- 5. Bolile aparatului digestiv*

În ce privește morbiditatea, principalele boli ca incidență în județul Bistrița-Năsăud, în anul 2016 au fost:

- 1. Bolile aparatului respirator*
- 2. Bolile digestive*
- 3. Bolile sistemului osteo-articular*
- 4. Bolile pielii și țesutului celular subcutanat*
- 5. Bolile aparatului urinar*

Incidența crescută a afecțiunilor respiratorii și a celor ale sistemului osteo-articular se justifică și datorită climatului umed al județului cu temperaturi reduse în anotimpul rece.

Tabel .1 Structura populației deservite



76 % dintre pacienții care se adresează spitalului nostru sunt din mediul rural în timp ce 24 % sunt din mediul urban.

Sursa: Statistica – Spitalul orășenesc Beclean

2.3. Structura spitalului

Ultima structură organizatorică a Spitalului Orășenesc Beclean a fost aprobată prin Hotărârea Consiliului Local nr.27/30.04.2015.

Activitatea spitalului se desfășoară într-un imobil P+4, finalizat în anul 1995 și care în cursul anului 2015 a intrat într-un amplu proces de modernizare, prin schimbarea integrală a șarpantei (structură lemn și învelitoare) și a efectuării unor lucrări ample de termoizolare, care au constat în aplicarea unei izolații cu polistiren de 10 cm, pe toată suprafața exterioară existentă (inclusiv pod și beci), respectiv de înlocuire a tâmplăriei cu geamuri de tip termopan. La interior se pot observa existența unor lucrări de modernizare (tarchet, uși termopan, băi renovate, total sau parțial etc). Clădirea în care funcționează spitalul, este destinată îngrijirilor de tip acut și ambulatorului de specialitate. Spitalul orășenesc Beclean mai deține de asemenea și o structură de tip pavilionar, pentru secția de psihici cronici adulți cu internare de lungă durată, formată din 2 pavilioane, care au fost de asemenea reabilitate în trecut, prin efectuarea unor lucrări de renovare capitale, pentru a face față noilor cerințe impuse de prevederile legale în domeniu, însă nu au putut fi cuprinse și pentru termoizolare în cadrul lucrărilor efectuate în anul 2015, astfel încât în viitor efectuarea unor lucrări de acest gen fiind absolut necesare.

În cadrul Spitalului orășenesc Beclean funcționează :

Structura actuală a Spitalului Orășenesc Beclean:

2 Secții :

- Secția Psihiatrie Cronici lungă durată 140 paturi
- Secția Medicină Internă 28 paturi

7 Compartimente:

- Pediatrie 20 paturi
- BFT 5 paturi
- Chirurgie generală 10 paturi

- Obstetrică- ginecologie 15 paturi
- Neonatologie 5 paturi
- Compartiment de Primire Urgențe (CPU)
- ATI 3 paturi
- UTS
- TOTAL** 226 paturi
- Spitalizare zi 10 paturi
- Farmacie cu circuit închis;
- Sterilizare;
- Laborator analize medicale;
- Laborator radiologie și imagistică medicală;
- Cabinet planificare familială;
- Ambulator integrat cu cabinete în specialitățile:**
 - Diabet zaharat nutriție și boli metabolice;
 - Recuperare BFT;
 - Pediatrie;
 - Gastroenterologie;
 - Obstetrică-ginecologie;
 - Chirurgie generală;
 - Medicină internă;
 - Neurologie;
 - Oftalmologie;
 - Dermatovenerologie;
 - ORL;
 - Psihiatrie;
 - Aparat funcțional.
- Servicii auxiliare;
- Servicii tehnico-administrative

Sursa: Structura Spitalului Orășenesc Beclean /2016

2.4. Situația resurselor umane

La data de 31.01.2017 situația resurselor umane, de care dispune Spitalul orășenesc Beclean arată astfel:

Tabel 2- Personal angajat, pe categorii profesionale, ianuarie 2017

Profesia	Structura posturilor	Posturi aprobate	Posturi ocupate	Posturi vacante	Procent de încadrare (%)
Medici	28	28	19,5	8,5	69,64
Alt personal sanitar superior	6	6	5	1	83,33
Personal sanitar mediu	107	107	97,5	9,5	91,12
Personal sanitar auxiliar	67	67	66	1	98,51
TESA	17	17	13	4	76,47
Muncitori	24	24	20,5	3,5	85,42
TOTAL	249	249	221,5	27,5	88,96

Sursa: Resurse Umane - Spital Orășenesc Beclean

2.5. Activitatea Spitalului

Indicatori de management a resurselor umane

Tabel 3 – indicatori de management al resurselor umane

Nr.mediu de bolnavi externati/ medic	Nr mediu de consultatii pe un medic efectuate in ambulatoriu	Nr mediu de consultatii pe un medic efectuate in /CPU	Proportia medicilor din total personal angajat (%)	Proportia personalului medical din totalul personalului angajat (%)	Proportia personalului medical cu studii superioare din totalul personalului angajat (%)
301,12	2028	907,08	8,52	54,70	19,67

Sursa: Statistica – Spitalul orasenesc Beclean

Distribuția activității clinice în anul 2016

Tabel 4 - Distribuția activității clinice în anul 2016 (după tipul secțiilor în care au fost spitalizate cazurile)

Medicală	69.1 %
Chirurgicală	30.9 %
Acuți	93.4 %
Cronici	6.6 %

Sursa: DRG -SNSPMPDSB

Indicatori de utilizare a serviciilor

Tabel 5 - Principalii indicatori statistici ai spitalului în perioada studiată (2016) au fost următorii:

Nivel Sectia / Compartimentul	Numar de paturi	Rata de utilizare paturi	Numar de cazuri spitalizare continua	Numar de zile de spitalizare	DMS (zile)	ICM realizat	Numar cazuri spitalizare de zi
Interne	28	54,59	661	5580	8,44	1,0689	15
Pediatrie	20	45,46	722	3319	4,60	0,7275	138
Chirurgie	10	57,45	389	2097	5,39	1,1472	126
O.G.	15	28,23	361	1546	4,28	0,5777	42
Neonatologie	5	33,69	147	615	4,18	0,5656	-
A.T.I.	3	5,70	-	104	-	-	-
C.P.U.	-	-	-	-	-	-	1510
B.F.T.	5	77,58	126	1416	11,24	-	-
Psihiatrie cronici	140	88,32	154	45134	293,08	-	-
Total	226	72,50	2560	59811	23,36	0,8626	1831

Sursa: Statistica – Spitalul orasenesc Beclean

Tabel 6 – indicatori de utilizare a serviciilor

INDICATORI	Anul 2016	
Nr. de pacienti externati	2409	
Durata medie de spitalizare	23,36	
Rata de utilizare a paturilor(zile)	264,63	
Rata de utilizare a paturilor(%)	72,50	
Proportia pacientilor internati din totalul pacientilor prezentati la CPU (%)	Internare continua	28,02
	De zi	13,90
Proportia urgentelor din totalul pacientilor internati(%)	58,09	

Sursa: Statistica – Spitalul orasenesc Beclean

Indicatori de calitate

Tabel 7 – indicatori de calitate

INDICATORI	Anul 2016
Rata mortalitatii generale	0,58
Proportia pacientilor decedati la 24 de ore de la internare	0
Rata pacientilor reinternati(fara programare) in intervalul de 30 de zile de la externare	1,33
Procentul pacientilor internati si transferati la alte spitale(%)	2,19
Rata infectiilor asociate asistentei medicale	0
Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare	56,73

Sursa: Statistica – Spitalul orasenesc Beclean

Indicatori economico-financiari

Tabel 8 – indicatori financiari

INDICATORI	Anul 2016
procentul veniturilor proprii din total venituri	7,82 %
procentul cheltuielilor de personal din total cheltuieli	56,97 %
procentul cheltuielilor cu medicamentele din total cheltuieli	4,39 %
costul mediu pe zi de spitalizare	170,42 lei
tarif pe caz ponderat	1475 lei/caz
ICM contractat	0,9085

Sursa:Compartiment financiar-contabil din cadrul Spitalului Orășenesc Beclean

2.6. Situația financiară a spitalului în anul 2016

Situația veniturilor realizate de spital pe tipuri de servicii și surse în anul 2016:

Tabel 5 - Sursele de Venit ale Spitalului Orășenesc Beclean (2016):

Nr.	Denumire indicator		Total sumă realizată și încasată de spital (lei)	(%) în total
1.	Venituri din spitalizare continua-acuti		2.514.283	20,42
2.	Venituri din spitalizare continua-cronici		5.827.787	47,33
3.	Venituri din spitalizare de o zi		460.101	3,74
4.	Programe nationale		-	
5.	Subventii buget local		52296	0,42
6.	Venituri din servicii la cerere		-	
7.	Venituri din proiecte de cercetare si studii clinice		-	
8.	Alte venituri	Venituri proprii	215.170	1,75
		Venituri DSP	228.766	1,86
		Buget de stat	467.000	3,79
		CJAS	2.547.492	20,69
		Total venituri		12.312.895

Sursa: Compartiment financiar-contabil din cadrul Spitalului Orășenesc Beclean

Structura cheltuielilor după principalele titluri în anul 2016:

Tabel 6 - Cheltuielile Spitalului Orășenesc Beclean (2016):

Nr.	Denumire indicator	Total sumă realizată pe spital (lei)	(%) în total
I	Cheltuieli de personal	8.161.982	68,91
II	Cheltuieli materiale si servicii	2.880.705	24,32
III	Cheltuieli de capital	781.284	6,6
	Alte cheltuieli	20.554	0,17
	Total cheltuieli	11.844.525	100

Sursa: Compartiment financiar-contabil din cadrul Spitalului Orășenesc Beclean

2.7 Situația dotărilor spitalului

Așa cum am menționat deja activitatea spitalului orășenesc Beclean se desfășoară într-o clădire tip monobloc P+4 construită în anul 1995. Spitalul a beneficiat de importante investiții în ultimii ani, atât în ceea ce privește renovarea corpurilor de clădire existente (termoizolare și înlocuire șarpantă) dar și pentru dotarea cu aparatură medicală performantă. Fondurile necesare derulării acestor investiții au fost asigurate atât de Ministerul Sănătății cu cofinanțare de la Consiliul Local al orașului Beclean, cât și din resurse proprii, respectiv din fondul de dezvoltare existent la nivelul spitalului.

Redăm mai jos câteva dintre cele mai importante dotări existente la nivelul Spitalului orășenesc Beclean la ora actuală:

Tabel 7 – Dotari aparatură medicală Spitalul orasenesc Beclean

Nr. crt	Secție(compartment)/ denumire aparat	Cant	Nr. crt	Secție(compartment)/ denumire aparat	Cant
	ATI			Compartment BFT	
1	Aparat anestezie	1	27	Aparat electroterapie si ultrasunete	1
2	Pat ATI	3	28	Lampa fizioterapie	1
3	Defibrilator cu monitor	1	29	Osteodensimetru	1
4	Monitor ATI	3	30	Unitate laserterapie	1
5	Aspirator mevacs	1		CPU	
			31	Aparat EKG portabil cu suport	2
	Compartment OG		32	Analizor markeri cardiaci	1
6	Masa ginecologica	1	33	Biomicroscop cu masa	1
7	Aspirator clinic	1	34	Set resuscitare	2
8	Defibrilator automat	1	35	Aspirator secretii portabil	2
9	Monitor pacient	1	36	Monitor EKG non invasiv	3
10	Aspirator chirurgical	1	37	Defibrilator cu monitor	2
11	Monitor functii vitale	1	38	Terminal video conferinta	1
12	Incubator nou nascut	1		Ambulatoriu integrat	
	Sterilizare	1	39	Aparat ultrasunete	1
13	Sterilizator cu aburi	3	40	Linie de gastroscopie	1
	Compartment chirurgie generala		41	Videogastroscoop	1
14	Masa operatie	2	42	Video colonoscop	1
15	Lampa scialitica	1	43	Audiometru	1
16	Monitor functii vitale	2	44	Oftalmoscop cu acumulator	1
17	Aspirator chirurgical	2	45	Oftalmoscop cu transformator	1
18	Aparat anestezie	1	46	Ecograf	2
	Compartment pediatrie			Radiologie si Imagistica Medicala	
19	Monitor functii vitale portabil	1	47	ecograf	2
20	Incubator	1	48	Instalatie radiologica cu un post de radiodiagnostic	2
21	Aspirator secretii	1		Laborator analize medicale	
	Sectia Medicina Interna		49	Analizor automat hematologie	3
22	Analizor de gaze in sange si electroliti	1	50	Incubator	1
23	Defibrilator cu monitor	1	51	Autoclav uscare in vid	1
24	Aparat EKG	2	52	Analizor automat biochimie	2
25	Monitor functii vitale	1	53	Centrifuga	2
26	Electrocardiograf cu 3 canale	2	54	Lampa bactericida	3

Sursa:Compartment financiar contabil - Spital Orășenesc Beclean

In ceea ce priveste alte dotări existente, Spitalul orășenesc Beclean deține:

- 2 autoturisme – 1 dacia 1304 pick-up an fabricație 1999
- 1 Dacia Doker laureate an fabricație 2013.

De asemenea spitalul este dotat cu un grup electrogen, aparatură nouă și profesională de preparare a hranei pacienților, frigidere, vitrine calde, hote profesionale, etc.

3. Analiza SWOT

Puncte tari:

- acces facil, spitalul fiind situat direct la drumul național DN17;
- existența unor secții/compartimente de chirurgie generală, medicină internă, obstetrică - ginecologie, neonatologie și pediatrie, laborator de analize medicale, radiologie si imagistica medicală;
- spitalul dispune de diverse dotări hardware și software cu conectare permanentă la internet de mare viteză prin fibră optică;
- laboratoare și compartimente specializate de investigatie, dotate cu aparatura modernă;
- existența unor dotări cu aparatură și dispozitive medicale noi;

- aparatură telemedicină în cadrul Compartimentului primire urgențe;
- stocuri suficiente și constante de medicamente și materiale sanitare corespunzătoare;
- excedent financiar în anul 2016;
- existența unui fond de dezvoltare la nivelul spitalului;
- efectuarea unor investiții majore în infrastructura spitalului (termoizolarea corpurilor principale ale spitalului și schimbarea integrală a șarpantei, etc);
- condiții hoteliere bune;
- procent foarte scăzut al infecțiilor asociate activității medicale;
- facilități de acces pentru persoanele cu handicap (rampe de acces, lifuri, etc);
- spitalul este acreditat conform normelor CONAS (ANMCS) din anul 2015;

Puncte slabe:

- lipsa stimulentele financiare pentru motivarea personalului medico-sanitar și administrativ;
- neutilizarea constantă de către aparținătorii pacienților și vizitatori, a echipamentelor de protecție (halate, papucei, bonete);
- buget de venituri mic prin subcontractare servicii medicale cu CJAS B-N;
- cheltuieli de funcționare foarte mari datorită dotărilor (electrice, termice, etc), învechite;
- utilizarea mai multor programe informatice pentru activitatea financiar-contabilă, inclusiv salarizare;
- lipsa medici pentru anumite segmente de activitate (medic medicina muncii, epidemiolog, etc.);
- procentul redus al veniturilor proprii;
- laboratoarele nu asigură o continuitate a serviciilor acordate;
- lipsa unei acreditării RENAR, pentru laboratorul de analize propriu, fapt care generează imposibilitatea contractării de analize medicale cu CJAS BN;
- inexistența în structura actuală a spitalului, a unei secții sau compartiment, pentru internarea și tratarea afecțiunilor psihiatrice acute;
- proceduri vechi, neactualizate.

Oportunități:

- poziționarea spitalului în raport cu comunele și localitățile din jurul orașului Beclean;
- există posibilitatea de atragere a factorilor decizionali de la nivelul Consiliului Local Beclean în procesul de modernizare a spitalului;
- adresabilitate crescută a unei comunități bine conturate;
- deținerea unei secții de psihici cronici adulți de lungă durată (singura din județ), cu o vechime în activitate de peste 40 de ani.

Amenințări:

- acreditarea spitalelor – poate fi o amenințare dacă situația existentă mai persistă;
- migrarea medicilor și a asistenților medicali;
- situația defavorabilă socio-economică a populației;
- presiunea socială, prin lipsa posibilităților proprii ale pacienților, de tratament sau îngrijire la domiciliu;
- subfinanțarea prelungită a serviciilor prestate și lipsa fondurilor de investiții pentru continuarea lucrărilor de reabilitare / modernizare, care afectează nu doar capacitatea de adaptare la normele europene, ci însăși desfășurarea curentă a actului medical (calitatea acestuia);
- creșterea costurilor aferente furnizării de utilități și aprovizionării cu hrană, medicamente, etc;
- existența unui monopol din partea firmelor care asigură service-ul pentru aparatura medicală, în special cea de radiologie, a căror costuri sunt foarte mari;

- încărcarea nejustificată cu pacienți neasigurați care se prezintă în CPU și beneficiază de consultații gratuite și diverse tratamente;
- instabilitatea legislativă și financiară;
- rigiditate legislativă fără posibilitatea adaptării acesteia la nivelul fiecărui spital;
- distanța mică la care se situează spitalul, față de spitalul județean Bistrița, respectiv, spitalele clinice din orașele Cluj și Tg.Mures.

4. PRINCIPALELE PROBLEME IDENTIFICATE LA NIVELUL SPITALULUI ORĂȘENESC BECLEAN

Conform analizei SWOT efectuate la nivelul Spitalului orășenesc Beclean, am evidențiat anumite probleme existente, cu care se confruntă spitalul la această dată și a căror rezolvare ar putea aduce o îmbunătățire semnificativă asupra activității spitalului și a modului de funcționare existent. Mai jos doresc să subliniez trei dintre aceste probleme pe care le consider ca fiind prioritare și care necesită totodată, identificarea și aplicarea unor soluții pentru rezolvarea lor, în cel mai scurt timp posibil, astfel :

- cu toate că în ultimii ani în cadrul spitalului au fost efectuate mai multe lucrări majore de investiții, cum este și cea de reabilitare termică, care a constat în aplicarea unei izolații cu polistiren de 10 cm pe toată suprafața exterioară existentă (inclusiv pod și beci), respectiv de înlocuire a tâmplăriei cu geamuri de tip termopan, precum și înlocuirea integrală a șarpantei, instalația și rețeaua de termoficare, apă și canal ale spitalului, nu au fost modernizate, acestea având o vechime de peste 20 ani și astfel frecvența defecțiunilor este una ridicată, fapt ce generează costuri mari de întreținere a acestora, precum și cheltuieli mari cu costul utilităților (gaz, apă, curent), datorită pierderilor existente și a performanței termice reduse;

- lipsa certificării SR EN ISO 15189: 2013, mai concret nu există acreditare RENAR pentru Laboratorul de analize medicale și în consecință serviciile prestate în ambulator nu sunt decontate de C.J.A.S;

- în structura actuală a spitalului nu există o secție sau un compartiment pentru tratarea diferitelor tipuri de afecțiuni psihiatrice acute și ca o consecință aceste cazuri, care ar necesita a fi internate, sunt trimise către alte unități medicale, care dețin în structură o astfel de secție sau compartiment.

5. PROIECT DE MANAGEMENT

A. SELECȚIONAREA PROBLEMEI PRIORITARE

Pentru proiectul de management am ales să abordez problema privind necesitatea și oportunitatea înființării unui compartiment cu un număr de 16 paturi dispuse în 4 saloane, pentru internarea și tratarea diferitelor tipuri de afecțiuni psihiatrice acute.

Am considerat ca fiind cât se poate de motivată aceasta decizie pentru următoarele considerente:

- în cadrul Spitalului orășenesc Beclean, funcționează deja o secție de psihiatrie recunoscută pe plan local și zonal, cu o vechime în activitate de peste 40 de ani, care însă este destinată doar bolnavilor adulți cu afecțiuni psihice cronice, cu spitalizare de lungă durată (ani), fiind singura secție de acest gen din județul Bistrița-Năsăud;

- în evidențele cabinetului de psihiatrie care funcționează în cadrul ambulatorului integrat al spitalului, sunt cuprinse circa 1000 de persoane cu diferite afecțiuni psihice, o

parte dintre aceștia solicitând de foarte multe ori internarea într-o secție de acuți în vederea efectuării anumitor tratamente sub supraveghere medicală sau pur și simplu ca urmare a acutizării sau agravării simptomelor afecțiunilor psihice de care aceștia suferă.

- experiența și dotarea spitalului în îngrijirea pacienților cu astfel de tulburări atât prin existența spațiilor necesare (saloane, cabinete, săli pentru servirea mesei, spații de recreere, curte, spații verzi, etc.) cât și a existenței personalului specializat în acest domeniu (3 medici psihiatri, personal medical, mediu și auxiliar, cu multă experiență în acest domeniu);

- analiza datelor statistice la nivelul județului, care indică o creștere de la an la an a numărului de persoane care suferă de afecțiuni psihice mai mult sau mai puțin grave;

- analiza datelor statistice a principalelor tipurilor de afecțiuni psihice care sunt înregistrate în cadrul cabinetului de psihiatrie al spitalului, precum și a principalelor tipurilor de afecțiuni psihiatrice înregistrate de-a lungul timpului, în cadrul secției de psihici cronici, precum și a ICM aferent acestor cazuri.

- numărul foarte mare de pacienți care se adresează secției de psihiatrie acuți din cadrul Spitalului Județean Bistrița, cu un număr de doar 90 paturi și care este foarte aglomerată, ca urmare a inexistenței în cadrul celorlalte unități sanitare din județ a unor astfel de secții sau compartimente.

Analizând toate cele de mai sus, consider că înființarea unui compartiment pentru tratarea și îngrijirea pacientului psihic acut, este o prioritate din punct de vedere medical, care ar permite internarea și tratarea la nivelul spitalului nostru și a altor tipuri de afecțiuni psihiatrice, diferite de cele existente la această dată, ar reduce presiunea de internare asupra Spitalului județean Bistrița și totodată ar genera și o creștere a indicelui de complexitate actual al spitalului și implicit a finanțării obținute;

B. DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT

B.1. Scopul proiectului de management :

- creșterea adresabilității prin diversificarea serviciilor oferite populației și totodată și creșterea bugetului de venituri, ca urmare a creșterii indicelui de complexitate a cazurilor internate;

B.2. Obiectivul managerial propus :

Obiectivul principal este organizarea unui compartiment cu 16 paturi, dispuse în 4 saloane (2 pentru bărbați și 2 pentru femei), pentru internarea și tratarea pacientului cu afecțiuni psihice acute.

Managementul spitalului orășenesc Beclean, a fost și va fi tot timpul orientat către îmbunătățirea și diversificarea serviciilor medicale oferite pacienților care se adresează spitalului nostru și care să corespundă cerințelor standardelor de calitate.

Datorită faptului ca în cadrul Spitalului orășenesc Beclean funcționează, deja o secție pentru bolnavii psihici cronici adulți cu internare de lungă durată, în dotarea căreia sunt cuprinse și aprobate, un număr de 140 paturi, înființarea unui compartiment pentru bolnavii cu afecțiuni psihiatrice acute, s-ar putea realiza destul de ușor cu costuri nu foarte mari și fără a perturba activitatea sau structura celorlate compartimente și secții existente la nivelul spitalului.

La nivelul anului 2016, au fost constatate, raportat la pacienții care s-au adresat

cabinetului de psihiatrie, din cadrul ambulatorului de specialitate al spitalului, un număr de circa 300 cazuri care au solicitat sau care ar fi necesitat internarea pentru o perioadă de timp în cadrul unei secții de acuți și care ori au refuzat să se interneze într-o altă unitate medicală din altă localitate, datorită distanței prea mari față de domiciliul acestora și astfel au preferat să nu beneficieze de asistență medicală specializată în acest domeniu sau care datorită agravării afecțiunilor psihice de care suferă, au decis internarea în cadrul unor unități medicale cu experiență în acest domeniu din județul Bistrița-Năsăud sau din alte județe.

În vederea implementării și derulării obiectivului propus, mai jos am sintetizat mai multe activități propuse și necesare a fi realizate în următoarea perioadă de timp:

B.3 Activități necesare

OBIECTIV MANAGERIAL PROPUS	Activitate	Termen	Responsabil activitate
Înființarea și organizarea unui compartiment pentru bolnavii psihici acuți în cadrul Spitalului orașenesc Beclean	1. Fundamentarea bugetului de cheltuieli necesar	Termen Martie-aprilie 2017	Comitet Director
	2. Întocmirea unei Note de Fundamentare pentru modificarea structurii actuale de funcționare a spitalului	Termen Aprilie 2017	Manager
	3. Aprobarea modificării structurii funcționale de către Consiliul de Administrație al spitalului	Termen Mai 2017	Comitet Director
	4. Solicitarea și obținerea avizului Ministerului Sănătății privind aprobarea noii structuri și a Hotărârii C.L. Beclean de aprobare a noii structuri organizatorice	Termen Septembrie 2017	Manager, Director Medical Șef personal
	5. Executarea în regie proprie a lucrărilor necesare înființării compartimentului	Termen : octombrie 2017	Manager, Inginer
	6. Dotarea compartimentului cu mobilier și aparatură necesară	Termen : noiembrie 2017	Responsabil achiziții publice
	7. Modificarea și aprobarea de către SPLIAAM din cadrul spitalului, a noilor circuite funcționale	Termen : noiembrie 2017	Compartiment SPLIAAM
	8. Asigurarea cu personal prin relocarea, redistribuirea sau angajare	Termen: octombrie- decembrie 2017	Director medical Șef personal Asistente șefe

	9. Depunerea documentației necesare și obținerea autorizației de funcționare conform noii structuri.	Termen : ianuarie- februarie 2017	Director medical Asistent igienă
--	--	---	---

GRAFICUL GANTT

	Luna/ an 2017												2018	
	ian	feb	mar	apr	mai	iun	iul	aug	sep	oct	noiembrie	dec	ian	feb
Activitatea 1														
Activitatea 2														
Activitatea 3														
Activitatea 4														
Activitatea 5														
Activitatea 6														
Activitatea 7														
Activitatea 8														
Activitatea 9														

Obiectivul Graficului Gantt este stabilirea timpului necesar desfășurării unui proiect precum și stabilirea ordinii în care trebuie să se desfășoare sarcinile.

La nivelul Spitalului, referitor la organizarea unui compartiment pentru bolnavii cu afecțiuni psihiatrice acute, am identificat un număr de 9 activități, desfășurate într-o succesiune cronologică pe o perioadă de timp de aproximativ 12 luni.

B.4 Resurse necesare

Implementarea acestui proiect presupune anumite costuri, fapt pentru care consider că în primul rând, trebuie să știm unde ne situăm în acest moment, de ce infrastructură dispunem și care sunt resursele pe care le putem folosi (umane, materiale și financiare) astfel:

- **Umane** - din punct de vedere al resurselor umane, întrucât că în cadrul secției de psihiatrie cronici adulți din cadrul Spitalului orașenesc Beclean, cu un număr aprobat de 140 paturi, își desfășoară activitatea un număr de 3 medici psihiatri, 21 angajați - personal sanitar mediu, 31 angajați - personal sanitar auxiliar (21

infirmieri, 8 îngrijitori curățenie și 2 spălătorese), asigurarea resursei umane pentru înființarea unui compartiment de psihiatrie acuți, se poate realiza doar prin relocarea și redistribuirea personalului existent, conform prevederilor legale privind normarea personalului, fără fi necesar efectuarea de noi angajări, acest lucru reprezentând un mare plus financiar pentru spital și o mare sursă de economie în același timp.

- **Materiale** – în spațiul unde se dorește a se amenaja acest nou compartiment de psihiatrie acuți, la această dată există un număr de 28 de paturi dispuse în 7 saloane complet dotate fiecare, cu grup sanitar propriu și cu toate dotările necesare (electrice, termice și de utilități), în acest imobil funcționând o parte din secția de psihici cronici actuală. Ca urmare a acestui fapt investițiile necesare nu ar genera costuri foarte mari, întrucât cea mai mare parte dintre dotările necesare înființării unui nou compartiment există deja.

De asemenea înființarea unui compartiment de psihiatrie acuți, nu presupune solicitarea suplimentării numărului de paturi, peste cele 226 aprobate la nivelul spitalului. Având în vedere faptul că în cadrul secției de psihici cronici adulți, se regăsesc la această dată un număr de 122 pacienți și suntem în relații contractuale cu CJAS BN, pentru un număr de 122 pacienți, deci există un număr 18 paturi în plus față contractul semnat cu CJAS BN și care sunt nefinanțate la această dată, propun ca din cele 140 paturi existente în cadrul secției de psihici cronici, 16 paturi să fie relocate noului compartiment de psihiatrie acuți și distribuite în 4 saloane (2 saloane bărbați și 2 femei), iar restul de 124 paturi, pentru secția de psihici cronici adulți, astfel urmând a ne încadra în același număr de paturi la nivel de spital.

- **Financiare** – având în vedere cele indicate mai sus, din punct de vedere financiar am estimat costurile necesare amenajării unui compartiment de psihiatrie acuți astfel:

- cheltuieli achiziționare dotări necesare (paturi, dulăpioare, televizoare)

16 paturi noi x 1500 lei/pat cu tot cu saltea (conform ultimelor achiziții efectuate la nivelul spitalului) = 24000 lei

16 noptiere noi x 300 lei / noptieră = 4800 lei

4 televizoare led 81 cm x 1000 lei/TV = 4000 lei

Total = 32800 lei

- achiziționare instrumentar medical : 5.000 lei;

- achiziționare mijloace fixe : 5.000 lei;

- materiale necesare pentru amenajarea compartimentului (vopsele lavabile, glet, adezivi, gresie, înlocuire robineti defecti băi, baterii dus, robineti chiuvete, etc.) : 5.000 lei;

Total = 15000 lei

Bugetul total estimat pentru înființarea și organizarea unui compartiment de psihiatrie acuți, în cadrul Spitalului orașenesc Beclean este de circa **50 000 lei**.

Toate lucrările privind amenajarea compartimentului, respectiv efectuarea tuturor reparațiilor necesare care se impun și pentru asigurarea circuitelor funcționale, se vor executa în regie proprie cu personal specializat.

În estimarea costurilor necesare înființării unui nou compartiment, am luat în calcul conform datelor de mai sus, inclusiv înlocuirea tuturor paturilor existente în cele 4 saloane, precum și a dulăpioarelor aferente acestora. Referitor la acest aspect trebuie menționat faptul că la ora aceasta prin intermediul Consiliului Județean Bistrița, am intrat în contact cu o asociație umanitară din Germania și în urma discuțiilor purtate există posibilitatea ca în lunile mai - iunie 2017, să primim prin donație în jur de 150 paturi de spital electrice cu tot cu saltelele aferente, spitalul urmând a suporta doar transportul acestora. În cazul în care acest lucru se va materializa, conform discuțiilor avute, nu va mai fi necesar să dispunem achiziționarea celor 16 paturi și a noptierelor aferente, fapt pentru care costul total de înființare a noului compartiment să se reducă substanțial.

- **Spațiul** - Compartimentul psihiatrie acuți va fi organizat în pavilionul B psihici din cadrul Spitalului orașenesc Beclean. Actual în acest imobil P+1, există un număr de 7 saloane a câte 4 paturi cu baie proprie fiecare, destinate pacienților psihici cronici adulți. Imobilul este într-o stare foarte bună atât din punct de vedere al dotărilor, cât și al structurii și al funcționalității, cu acces facil. Pe lângă cele 7 saloane, există de asemenea o sală de servire a mesei cu un număr de 30 locuri, o sală de recreere, unde pacienții pot desfășura diverse activități, sală de tratamente, un cabinet pentru medic, 2 magazine, cameră centrală termică, etc.

B.5 Sursele de finanțare identificate

Având în vedere faptul că la nivelul Spitalului orașenesc Beclean, nu există arierate și luând în considerare rezultatele financiare aferente anului 2016 (excedent), a faptului că la nivelul Spitalului orașenesc Beclean, există constituit pentru anul 2017, un fond de dezvoltare de circa 640000 lei, putem considera că, toate costurile necesare înființării și organizării unui compartiment, pentru internarea și tratarea bolnavului psihic acut, vor putea fi asigurate integral din resurse proprii.

B.6. Rezultate așteptate:

- creșterea adresabilității;
- creșterea indicelui de complexitate și implicit a finanțării;
- creșterea calității asistenței medicale;
- îmbunătățirea indicatorilor de performanță;
- diversificarea gamei de servicii medicale oferite;

B.7. Evaluare – estimare indicatori :

Lunar sau trimestrial se va dispune evaluarea următorilor indicatori de utilizare a serviciilor din cadrul compartimentului nou înființat și anume:

Rata utilizare pat :

- din analiza ratei de utilizare a paturilor din cadrul secției de psihiatrie acuți a Spitalului Județean Bistrița, precum și datorită existenței secției de bolnavi psihici cronici adulți, cu o vechime de peste 40 de ani, fapt care conferă o anumită notorietate Spitalului orașenesc Beclean în acest domeniu, odată cu implementarea proiectului și înființarea compartimentului, estimăm o rată de utilizare a paturilor cu valori cuprinse între 75% - 85 % ;

+ Durata medie de spitalizare DMS :

- analizând DMS pe psihiatrie acuți la nivel național, tipologia cazurilor abordabile odată cu înființarea compartimentului, precum și cele mai frecvente 5 DRG, existente în spitale cu secții de psihiatrie acuți din țară și din județul Bistrița-Năsăud, estimăm o durată medie de spitalizare pentru acest compartiment în jurul valorii de 10 zile;

+ Rata mortalității :

- Având în vedere creșterea complexității cazurilor, există posibilitatea creșterii și a ratei mortalității la nivelul spitalului, fapt pentru care odată cu implementarea proiectului se va urmări menținerea la un nivel minim al acestui indicator;

+ Indice de complexitate ICM :

- ca urmare a înființării compartimentului de psihiatrie acuți, există posibilitatea de a se intra în contract cu CJAS BN în sistem - Plata pe caz rezolvat (DRG) și pentru acest compartiment. Din analiza celor mai frecvente 5 DRG existente în spitalele cu secții de psihiatrie acuți din țară și de la nivelul județului nostru, unde media a ICM se situează în jurul valorii de 1,39 (secția psihiatrie acuți din cadrul Spitalului Județean Bistrița) și care ar putea fi investigate și tratate la nivelul spitalului ca urmare a înființării compartimentului, estimăm o creștere a ICM pe spital de 10-15%, aproximativ în jurul valorii de 1;

+ Venituri estimate:

- la un număr de 16 paturi aferente noului compartiment, o D.M.S./spital, conform Anexei 23A din normele metodologice ale MS/CNAS nr.763/377/2016 de 6,00 zile, un indice mediu de utilizare a paturilor la nivel național pentru secții/compartimente acuți de 290 zile, conform Anexei 23 normele metodologice ale MS/CNAS nr.763/377/2016, un TCP de 1475 lei, o valoare a indicelui de referință P de 0,70 (unde P este 85%-15% = 0,70 % pentru spitalele de categoria IV) și un ICM de 0,9085 (ICM contractat în anul 2016 lunile VII – XII) rezultă următoarea situație financiară:

16 paturi x 290 zile/an = 4640 zile

4640 zile : 6 zile (DMS/spital) = 773 pacienți/an

773 pacienți x 1475 lei (TCP) x 0.9085(ICM contractat 2016) x 0,70(P) =

725.094 lei/an.

- de asemenea raportat la nivelul anului 2016, finanțarea în sistem DRG, pentru Spitalul orașenesc Beclean, a fost negociată și contractată pentru un număr de 2125 cazuri, la un tarif pe caz ponderat TCP 1475 lei și un ICM contractat de 0,8270 pentru lunile I – VI și de 0,9085 pentru perioada VII – XII 2016, însumând venituri total contractate cu CJAS BN de 2.711.991 lei. Raportat la numărul de cazuri care poate fi contractat prin înființarea unui compartiment de psihiatrie acuți și a ICM-ului existent la nivelul județului

pentru aceste tipuri de afecțiuni psihiatrice acute, rezultă că o creștere a ICM / spital cu 10 - 15 %, ca urmare a înființării unui compartiment de psihiatrie acută, adică în jurul valorii de 1 este realizabilă și rezonabilă totodată.

Astfel folosind datele aferente anului 2016, respectiv 2125 cazuri contractate în sistem DRG, la care adăugăm circa 490 cazuri noi care pot fi contractate în sistem DRG, ca urmare a înființării compartimentului de psihiatrie acută, cazuri rezultate ulterior aplicării formulei de corecție (nr paturi x rata medie de utilizare pat x TCP x ICM x P) și un ICM de 1, putem estima următoarele venituri posibile a fi contractate în anul ulterior înființării compartimentului:

2615 cazuri/an x 1475 lei TCP x 1 ICM = 3.857.125 lei venituri estimate a fi obținute, mai mari cu **circa 1.145.134 lei** față de cele contractate în 2016 cu CJAS BN în sistem DRG.

+ Ponderele veniturilor contractate cu CJAS pentru compartimentul nou înființat din total venituri contractate cu CJAS pe spital:

- Circa 18 % din totalul sumelor contractate în sistem DRG pe spital;
- Circa 8 % din total venituri contractate cu CJAS pe spital;

+ Număr pacienți externați pentru compartimentul nou înființat:

- Analizând toate datele de mai sus estimăm un număr de circa 490 pacienți externați / an ;

+ Adresabilitate :

- Analizând numărul de 2409 pacienți spitalizați și externați în anul 2016, raportat la numărul de pacienți estimați a fi externați într-un an, aferenți noului compartiment înființat, estimez o creștere a adresabilității raportată la numărul pacienților externați de 15-19 %

CONCLUZII

- Având în vedere numărul mare de pacienți cu diverse afecțiuni psihiatrice, care ar necesita internarea într-o secție sau compartiment de acută; datorită faptului că în cadrul Spitalului orașenesc Beclean funcționează deja o secție de bolnavi psihici cronici adulți cu un nivel de ocupare foarte ridicat; ca urmare a existenței la nivelul spitalului a personalului medical superior, mediu și auxiliar, cu pregătire și experiență necesară în aceasta specialitate medicală, precum și a existenței spațiului necesar, consider ca fiind oportună și fundamentată o abordare cât mai rapidă a acestui proiect de înființare a unui compartiment pentru internarea și tratarea afecțiunilor psihiatrice acute;
- Spațiul existent în cadrul spitalului trebuie fructificat;
- Experiența top managementului în ceea ce privește sistemul medical și sistemul de management al calității impune găsirea unor soluții organizatorice, care să vină în întâmpinarea nevoilor pacienților care se adresează spitalului nostru;

- Este posibilă executarea în regie proprie, cu costuri reduse, a lucrărilor de înființare și organizare în cadrul spitalului, a unui compartiment de psihiatrie acută;
- Există posibilitatea creșterii bugetului de venituri prin creșterea numărului de cazuri contractate în sistem DRG, precum și a indicelui de complexitate ICM, existent la nivelul spitalului;

BIBLIOGRAFIE

- SNSPMS – Managementul Spitalului 2006
- SNSPMS – Management de proiect, 2012
- LEGEA nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății;
- Ordinul MS/CNAS nr.763/377/2016 - privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare în anul 2016 a Hotărârii Guvernului nr. 161/2016 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 2016 – 2017;
- Ordinul nr.1764/2006 privind aprobarea criteriilor de clasificare a spitalelor de urgență locale, județene și regionale din punctul de vedere al competențelor, resurselor materiale și umane și al capacității lor de a asigura asistența medicală de urgență și îngrijirile medicale definitive pacienților aflați în stare critică.

PRESCURTĂRI

DSP – Direcția de Sănătate Publică

CJAS BN – Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Bistrița-Năsăud

ATI – anestezie, terapie intensivă

BFT – balneofizioterapie

OG – Obstetrică - Ginecologie

CPU – Compartiment Primire Urgențe

EKG – Electrocardiogramă

RENAR – Asociația de Acreditare din România

UTS – unitate de transfuzie sânge

A.N.M.C.S. – Autoritatea Națională de Management al Calității în Sănătate

DMS – durata medie de spitalizare

TCP – tarif pe caz ponderat

ICM – indice de complexitate

DRG - sistemul de clasificare în grupe de diagnostic - Diagnosis Related Groups.