

SPITALUL ORĂȘENESC SÂNNICOLAU MARE

DIRECȚIA DE SĂNĂTATE PUBLICĂ
A JUD. TIMIȘ
SPITALUL ORĂȘENESC SÂNNICOLAU MARE

INTRARE

nr. 2961 din 21.07.2017

PROIECT DE MANAGEMENT AL SPITALULUI ORĂȘENESC SÂNNICOLAU MARE

**“Performanță clinică și financiară a activității
Spitalului Orășenesc Sânnicolau Mare”**

2017

**Întocmit:
Dr.Luca Claudia Maria**

CUPRINS	Pagina
1. Introducere	3
2. Prezentarea situației Spitalului Orășenesc Sânnicolau Mare	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	8
2.7. Situația dotărilor spitalului	9
3. Analiza SWOT a Spitalului Orășenesc Sânnicolau Mare	10
4. Principalele problemele identificate la nivelul Spitalului Orășenesc Sânnicolau Mare	12
5. PROIECT DE MANAGEMENT	13
A. Selecționarea problemei prioritare	13
B. Dezvoltarea proiectului de management	14
B.1 Scop proiectului de management	14
B.2 Obiectivul managerial propus	14
B.3 Activități necesare - grafic Grant	14
B.4 Resurse necesare – umane, materiale, financiare	16
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

Viziunea Spitalului Orășenesc Sănnicolau Mare trebuie să fie aceea de a menține desfășurarea unei activități medicale la un nivel constant în orașul Sannicolau Mare, 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 Sannicolau Mare;
- asigurarea unor condiții de accesibilitate și echitate a 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 Spitalul Orășenesc Sannicolau Mare.

2. PREZENTAREA SITUAȚIEI SPITALULUI ORĂȘENESC SĂNNICOLAU MARE

2.1. Profilul și poziționarea spitalului

Spitalul Orășenesc Sannicolau Mare s-a înființat în baza Ordinului 363/05.06.2001, ca unitate sanitară cu personalitate juridică, în subordinea Autorității de Sănătate Publică Timis.

Începând cu 01.07.2010, Spitalul Orășenesc Sannicolau Mare, se află în subordinea Consiliului Local al orașului Sannicolau Mare, având în structură un număr de 135 de paturi spitalizare continuă și 10 paturi pentru spitalizare de zi, structura spitalului fiind aprobată prin O.M.S. nr.482/20.05.2010. Spitalul asigură servicii medicale pentru populația orașului Sannicolau Mare, de circa 13.000 locuitori și, totodată, preia și cazuri din comunele arondate spitalului Sannicolau Mare, care cuprinde un total de 52.000 locuitori.

Spitalul Orășenesc Sannicolau Mare, se situează la o distanță de 64 km față de spitalele clinice și universitare din municipiul Timisoara.

Raportat la volumul de activitate și dotare tehnică, Spitalul Orășenesc Sannicolau Mare este ierarhizat ca unitate sanitară de categoria a IV-a potrivit criteriilor O.M.S. nr. 506/13.05.201 și a fost acreditat de către Comisia Națională de Acreditare a Spitalelor (CONAS) actual ANMCS în anul 2013, seria ANMCS nr.073 valabil din 04.07.2013-03.07.2018.

2.2. Caracteristici relevante ale populației deservite

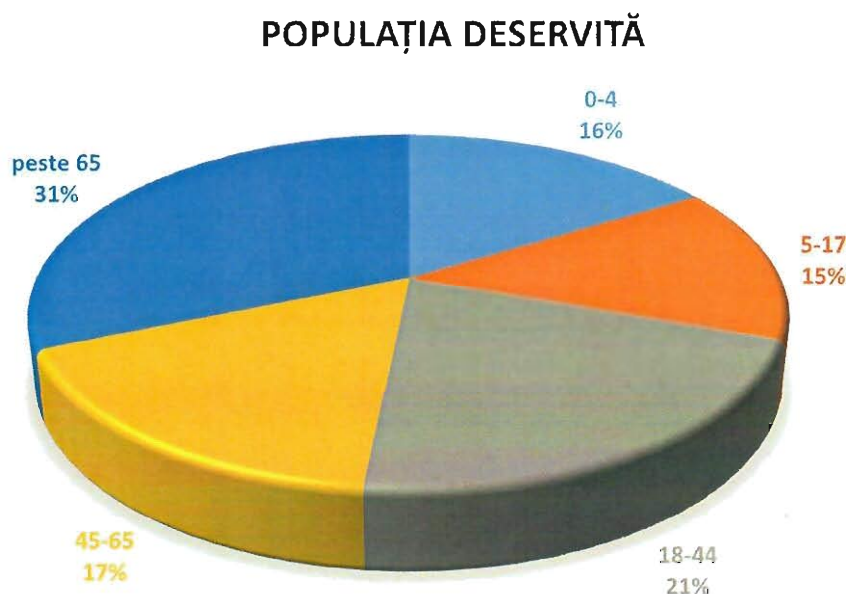
Principalele cauze de deces în județul Timis, în anul 2016, sunt similare cu cele ale țării. Astfel, primele 5 cauze de deces sunt:

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

În ceea ce privește morbiditatea, principalele boli ca incidență în Spitalul Orașenesc Sânnicolau Mare, în anul 2016 au fost:

1. *Boli si tulburări ale sistemului circulator*
2. *Boli si tulburări ale sistemului respirator*
3. *Sarcina, nașterea și lauzie*
4. *Boli si tulburări ale sistemului digestiv*
5. *Boli si tulburări ale sistemului nervos*

Tabel .1 Structura populației deservite



67 % dintre pacienții care se adresează spitalului nostru sunt din mediul rural în timp ce 33 % sunt din mediul urban.

Sursa: Statistica – Spitalul Orasenesc Sânnicolau Mare

2.3. Structura spitalului

Ultima modificare a structurii organizatorice a Spitalului Orășenesc Sannicolau Mare a fost aprobată prin Hotărârea Consiliului Local și avizată de Ministerul Sănătății prin adresa Nr.XI/A/60313,62151,63254/VVV/4967/17.10.2016, prin înființarea UTS (unitatea de transfuzie sanguină).

Activitatea spitalului se desfășoară în mai multe imobile (pavilionar) care au intrat într-un amplu proces de modernizare. La interior se pot observa existența unor lucrări de modernizare (saloane renovate, uși termopan, băi renovate, total sau parțial etc). Clădirile în care funcționează spitalul, sunt destinate îngrijirilor de tip acut, cronic și ambulatorului de specialitate. Spitalul Orășenesc Sannicolau Mare, format din 8 pavilioane, care au fost reabilitate prin efectuarea unor lucrări de renovare capitale pentru a face față noilor cerințe impuse de prevederile legale în domeniu.

În cadrul Spitalul Orășenesc Sannicolau Mare, funcționează următoarea structura :

- Compartiment medicina interna - 20 paturi
- Sectia pediatrie - 25 paturi
- Sectia obstetrica-ginecologie, - 25 paturi
- din care:
- Compartiment neonatologie - 10 paturi
- Sectia chirurgie generala, - 30 paturi
- din care:
- Compartimet ATI - 5paturi
- Comp.ortopedie-traumatologie - 5 paturi
- Sectia interne cronici- - 35 paturi

TOTAL: 135 paturi spitalizare continua

Spitalizare zi 10 paturi

Insotitori 8 paturi

- Farmacie cu circuit închis;
- Laborator analize medicale;
- Laborator radiologie și imagistică medicală;
- Cabinet Diabet zaharat nutritie si boli metabolice;
- Dispensar TBC
- Compartiment prevenire si control al infectiilor nosocomiale
- UTS

Ambulator integrat cu cabinete în specialitățile:

- medicina internă,
- chirurgie generală,
- obstetrică ginecologie,
- pediatrie,
- oftalmologie,
- ortopedie-traumatologie,
- ORL,
- neurologie,
- boli infectioase,
- urologie,
- cardiologie,
- aparat funcțional.

2.4 Situația resurselor umane

La data de 31.03.2017, situația resurselor umane de care dispune Spitalul Orășenesc Sănnicolau Mare, arată astfel:

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

Profesia	Structura posturilor	Posturi aprobate	Posturi ocupate	Posturi vacante	Procent de încadrare (%)
Medici	37	37	18	19	48,65
Alt personal sanitar superior	3	3	1	3	33,33
Personal sanitar mediu	70	70	56	14	79,99
Personal sanitar auxiliar	40	40	36	4	90,00
TESA	18	18	13	5	72,22
Muncitori	15	15	8	7	53,33
TOTAL	183	183	132	52	72.13

Sursa: Resurse Umane - Spital Orășenesc Sănnicolau Mare

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 consultații pe un medic efectuate în ambulatoriu	Nr mediu de consultații pe un medic efectuate în /Camera de gardă	Proporția medicilor din total personal angajat (%)	Proporția personalului medical din totalul personalului angajat (%)	Proporția personalului medical cu studii superioare din totalul personalului angajat (%)
410,92	727,14	2290,5	15,44	58,82	33,76

Sursa: Statistică – Spitalul Orășenesc Sănnicolau Mare

Indicatori de utilizare a serviciilor

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

Nivel Secția / Compartimentul	Număr de paturi	Rata de utilizare paturi	Număr de cazuri spitalizare continuă	Număr de zile de spitalizare	DMS (zile)	ICM realizat	Număr cazuri spitalizare de zi
Interne	20	44,42	1050	3243	3	0,8090	214
Pediatrie	25	66,14	1374	6035	4,3	1,0775	
Chirurgie	20	59,03	973	4309	4,4	1,1130	45
O.G.	15	52,47	882	2873	3,2	0,5524	
Neonatologie	10	26,01	203	986	4,8	0,7200	
A.T.I.	5						
Ortopedie	5	14,51	50	266	5,3	0,9941	
Interne cronici	35	75,02	810	9584	11,8	x	
Total	135	55,4	5342	27.296	5,07	0,9038	

Sursa: Statistica – Spitalul Orășenesc Sănnicolau Mare

Tabel 6 – Indicatori de utilizare a serviciilor

INDICATORI	Anul 2016	
Nr. de pacienți externati	5342	
Durata medie de spitalizare	5,07	
Rata de utilizare a paturilor(zile)	202,2	
Rata de utilizare a paturilor(%)	55,4	
Proporția pacienților internați din totalul pacienților prezentați la CPU (%)	Internare continuă	17,10
	De zi	29,11
Proporția urgențelor din totalul pacienților internați(%)	73,32	

Sursa: Statistică – Spitalul Orășenesc Sănnicolau Mare

Indicatori de calitate

Tabel 7 – Indicatori de calitate

INDICATORI	Anul 2016
Rata mortalității generale	0,77
Nr.de reclamații/plângeri ale pacienților înregistrate	3
Rata infecțiilor asociate asistenței medicale	0
Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare	73%

Sursa: Statistica – Spitalul Orășenesc Sannicolau Mare

Indicatori economico-financiar

Tabel 8 – Indicatori financiar

INDICATORI	Anul 2016
Procentul veniturilor proprii	1,39 %
Procentul cheltuielilor de personal, din total cheltuieli	58,00 %
Procentul cheltuielilor cu medicamentele, din total cheltuieli	4,82 %
Costul mediu pe zi de spitalizare	327,41 lei
Tarif pe caz ponderat	1475 lei/caz
ICM contractat	0,8949

Sursa: Compartiment financiar-contabil din cadrul Spitalului Orășenesc Sannicolau Mare

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 (2016):

Nr.	Denumire indicator	Total sumă realizată și încasată de spital (lei)	(%) în total
1.	Venituri din spitalizare continua-acuti	5.945.153	59.96
2.	Venituri din spitalizare continua-cronici	1.683.162	16.98
3.	Venituri din spitalizare de o zi	524.628	5.30
4.	Programe naționale	23.000	0.23
5.	Subvenții buget local	300.000	3.02
6.	Venituri Subvenții din fondul național unic de asigurări sociale de sanatate pentru acoperirea creșterilor salariale	1.109.094	11.18
7.	Alte Venituri proprii	137.939	1,39

venituri	Venituri DSP		
	Buget de stat		
	CJAS	192.542	1.94
Total venituri		9.915.518	100

Sursa: Compartiment financiar-contabil din cadrul Spitalului Orășenesc Sânnicolau Mare

Structura cheltuielilor, după principalele titluri în anul 2016:

Tabel 6 - Cheltuielile Spitalului (2016):

Nr.	Denumire indicator	Total sumă realizată pe spital (lei)	(%) în total
I	Cheltuieli de personal	5.184.003	58.00
II	Cheltuieli materiale si servicii	3.656.168	40.92
III	Cheltuieli de capital	96.886	1,08
IV	Alte cheltuieli		
Total cheltuieli		8.937.057	100

Sursa: Compartiment financiar-contabil din cadrul Spitalului Orășenesc Sânnicolau Mare

2.7 Situația dotărilor spitalului

Așa cum am menționat, activitatea Spitalului Orășenesc Sannicolau Mare se desfășoară în mai multe cladiri (tip pavilionar) construite între anii 1895-1910, respectiv 1970 (sectia pediatrie). 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 de: Ministerul Sănătății, de Consiliul Local al orașului Sannicolau Mare 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 Sânnicolau Mare, la ora actuală:

Tabel 7 – Dotari aparatură medicală Spitalul Orășenesc Sânnicolau Mare

Nr. crt.	Secție(compartment)	Cant.	Nr. crt.	Secție(compartment)	Cant.
	ATI			Neonatologie	
1	Aparat anestezie	2	32	Masa radianta resuscitare	2
2	Pat ATI	3	33	Incubator nou nascut	3
3	Defibrilator cu monitor	1	34	Cort de oxigen	2
4	Monitor ATI	2	35	Injectometru	1
5	Aspirator chirurgical	2	36	Puxoximetru nou nascut	1
6	Puxoximetru standard	2		Medicina interna cronici	
	Obstetrica ginecologie		37	Aparat EKG cu trei canale	1
7	Masa ginecologica	2		Radiologie si Imagistica Medicala	
8	Aspirator chirurgical	2	38	Ecograf doppler color	1
9	Defibrilator automat	1	39	Instalatie radiologica cu un post de grafie	2

10	Monitor pacient	1	40	Developator automat	1
11	Ecograf doppler	2		Laborator analize medicale	
12	Cardiotocograf	2	41	Analizor automat hematologie	1
13	Colposcop	1	42	Analizor automat biochimie	1
14	Sterilizator cu aburi	1	43	Centrifuga	1
15	Sterilizator pupinel	1	44	Analizor automat urini	1
	Chirurgie generala		45	Analizor hemoglobina glicozilata	1
16	Masa operatie	2	46	Microscop binocular	1
17	Lampa scialitica	2		Ortopedie traumatologie	
18	Monitor functii vitale	3	47	Aparat radiologic mobil	1
19	Aspirator chirurgical	4		ORL	
20	Aparat anestezie	2	48	Otoscop	1
21	Turn laparoscopic	1		Pediatric	
22	Ecograf doppler color	2	49	Ecograf doppler color	1
23	Aparat EKG cu trei canale	1	50	Aparat EKG cu trei canale	1
24	Electrocauter	2	51	Sterilizator pupinel	1
25	Larigoscop	2		Medicina Interna	
26	Sterilizator cu aburi	1	52	Ecograf doppler color	2
27	Sterilizator pupinel	3	53	Defibrilator cu monitor	4
28	CTS		54	Aparat EKG	3
29	Aparat incalzit agitat sange	1	55	Monitor functii vitale	2
30	Centrifuga	1	56	Oftalmoscop	1
31	Analizor gaze sange	1	57	Injectomat	1

Sursa: Compartiment financiar contabil - Spital Orășenesc Sânnicolau Mare

În ceea ce privește alte dotări existente, Spitalul Orășenesc deține:
1 autoturism Dacia Doker Laureate an fabricație 2013.

De asemenea, spitalul este dotat cu un grup electrogen, frigidere etc.

3. Analiza SWOT

Puncte tari:

- acces facil, spitalul fiind situat direct la drumul național DN6;
- existența unor secții/compartimente de chirurgie generală, medicină internă, obstetrică-ginecologie, neonatologie și pediatrie, laborator de analize medicale, radiologie și 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 investigație, dotate cu aparatura modernă;
- existența unor dotări cu aparatură și dispozitive medicale noi;
- 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, lifturi, etc); -spitalul este acreditat conform normelor CONAS (ANMCS) din anul 2013.

Puncte slabe:

- lipsa stimulentei 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-TM;
- 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 urolog, cardiolog, etc.);
- procentul redus al veniturilor proprii;
- laboratoarele nu asigură o continuitate a serviciilor acordate;
- lipsa unei acreditări RENAR, pentru laboratorul de analize propriu, fapt care generează imposibilitatea contractării de analize medicale cu CJAS TM;
- proceduri vechi, neactualizate.

Oportunități:

- poziționarea spitalului în raport cu comunele și localitățile din jurul orașului Sânnicolau Mare;
- există posibilitatea de atragere a factorilor decizionali de la nivelul Consiliului Local Sânnicolau Mare în procesul de modernizare a spitalului;
- adresabilitate crescută a unei comunități bine conturate;
- deținerea unei secții de cronici adulți de lungă durată cu o vechime în activitate de peste 20 de ani.

Amenințări:

- 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;
- încărcarea nejustificată cu pacienți neasigurați care se prezintă în camera de gardă și beneficiază de consultații gratuite și diverse tratamente;
- instabilitatea legislativă și financiară;
- rigiditate legislativă fără posibilitatea adaptării acesteia la nivelul fiecărui spital.

4. PRINCIPALELE PROBLEME IDENTIFICATE LA NIVELUL SPITALULUI ORĂȘENESC SÂNNICOLAU MARE

Conform analizei SWOT efectuate la nivelul Spitalului Orășenesc Sânnicolau Mare, 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 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 :

- 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 ORL 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 ca o problemă prioritară necesitatea și oportunitatea înființării unui compartiment cu un număr de 5 paturi, pentru internarea și tratarea diferitelor tipuri de afecțiuni specifice patologiei ORL.

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

- în cadrul Spitalului Orășenesc Sannicolau Mare, funcționează un cabinet ORL, care însă este destinată doar bolnavilor cu afecțiuni ce pot fi tratate în ambulatoriu;
- în evidențele cabinetului care funcționează în cadrul ambulatorului integrat al spitalului, sunt cuprinse mai multe persoane cu diferite afecțiuni specifice, iar pentru o parte dintre aceștia este nevoie de foarte multe ori internarea într-o secție sau compartiment în vederea efectuării anumitor tratamente sub supraveghere medicală sau pur și simplu ca urmare a acutizării sau agravării simptomelor afecțiunilor 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 (1 medic specialist ORL, personal medical, mediu și auxiliar cu multă experiență în acest domeniu);
- analiza datelor statistice a principalelor tipurilor de afecțiuni care sunt înregistrate în cadrul cabinetului de ORL al spitalului, precum și un ICM aferent acestor cazuri;
- numărul mare de pacienți care se adresează Spitalului Clinic ORL din Timisoara, 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 pacienților cu afecțiuni ORL, este o prioritate din punct de vedere medical care ar permite internarea și tratarea la nivelul spitalului nostru și a altor tipuri de afecțiuni, diferite de cele existente la această dată, astfel, s-ar reduce presiunea de internare asupra Spitalului Clinic ORL din Timisoara 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, 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 5 paturi, pentru internarea și tratarea pacientului cu afecțiuni ORL.

Managementul Spitalului Orășenesc Sannicolau Mare, 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.

Înființarea unui compartiment pentru bolnavii cu afecțiuni ORL, s-ar putea realiza destul de ușor cu costuri nu foarte mari și fără a perturba activitatea sau structura celorlalte compartimente și secții existente la nivelul spitalului.

La nivelul anului 2016, au fost constatate (raportat la pacienții care s-au adresat cabinetului de ORL, din cadrul ambulatorului de specialitate al spitalului) un număr mare de cazuri care au solicitat sau care ar fi necesitat internarea pentru o perioadă de timp în cadrul unei secții sau compartiment și care, ori au refuzat să se interneze într-o altă unitate medicală din altă localitate, datorită distanței destul de mari (62 Km) față de domiciliul acestora și, astfel, au preferat să nu beneficieze de asistență medicală specializată în acest domeniu sau care datorită agravării afecțiunilor de care suferă, au decis internarea în cadrul unor unități medicale cu experiență în acest domeniu.

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 ORL în cadrul Spitalului Orășenesc Sannicolau Mare	1. Fundamentarea bugetului de cheltuieli necesar	Termen septembrie- octombrie 2017	Comitet Director
	2. Executarea în regie proprie a lucrărilor necesare înființării compartimentului	Termen: octombrie – noiembrie 2017	Manager, Inginer

	3. Dotarea compartimentului cu mobilier și aparatură necesară	Termen: decembrie 2017	Responsabil achiziții publice
	4. Modificarea și aprobarea din cadrul spitalului, a noilor circuite funcționale	Termen: decembrie 2017	Inginer
	5. Asigurarea cu personal prin relocare, redistribuire sau angajare	Termen: Ianuarie - 2017	Director medical Șef personal Asistente șefe
	6. Depunerea documentației necesare și obținerea autorizației de funcționare conform noii structuri	Termen: februarie 2017	Director medical Șef personal Asistente șefe

GRAFICUL GANTT

	Luna/ an 2017												2018	
	ian	feb	mar	apr	mai	iun	iul	aug	sep	oct	noe	dec	ian	feb
Activitatea 1									■	■				
Activitatea 2										■	■	■		
Activitatea 3												■		
Activitatea 4												■		
Activitatea 5													■	
Activitatea 6														■

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 ORL, am identificat un număr de 6 activități desfășurate într-o succesiune cronologică pe o perioadă de timp de aproximativ 6 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 în cadrul cabinetului ORL din cadrul Spitalului Orășenesc Sannicolau Mare, își desfășoară activitatea un medic specialist ORL, iar prin înființarea compartimentului, cabinetul devine cu corespondent în cadrul secției de chirurgie generală, locație unde se va afla și compartimentul de ORL. Există personal sanitar mediu și personal sanitar auxiliar. Asigurarea resursei umane pentru înființarea unui compartiment de O R L , se poate realiza doar prin relocarea și redistribuirea personalului existent, conform prevederilor legale privind normarea personalului fără să fie necesară 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 ORL, la această dată, există un număr de 5 de paturi dispuse într-un salon complet dotat și cu toate dotările necesare (electrice, termice, utilități), în acest imobil funcționând compartimentul de ortopedie–traumatologie actual. Ca urmare a acestui fapt, investițiile necesare nu ar genera costuri foarte mari întrucât cea mai mare parte dintre dotările necesare înființării compartimentului există deja. De asemenea, înființarea unui compartimentului de ORL nu presupune solicitarea suplimentării numărului de paturi, peste cele 135 aprobate la nivelul spitalului. Având în vedere faptul că, în cadrul secției de chirurgie, se regăsesc la această dată un număr de 5 paturi ortopedie –traumatologie, să fie relocate noului compartiment de ORL 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 O R L astfel:
 - cheltuieli achiziționare dotări necesare (paturi, dulăpioare);
 - 5 paturi noi x 1500 lei/pat cu tot cu saltea (conform ultimelor achiziții efectuate la nivelul spitalului) = 7500 lei;
 - 5 noptiere noi x 300 lei / noptieră = 1500 lei;
 - Total = 9000 lei**
 - achiziționare instrumentar medical : 5.000 lei;
 - achiziționare mijloace fixe : 5.000 lei;
 - materiale necesare pentru amenajarea compartimentului (vopsele lavabile, glet, adezivi, gresie, înlocuire robinete defecte băi, baterii dus, robinete chiuvete, etc.) : 2.000 lei;
 - Total = 12000 lei**
- Bugetul total estimat** pentru înființarea și organizarea unui compartiment de ORL , în cadrul Spitalului Orășenesc Sannicolau Mare, este de circa **21 000 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 salonul unde va funcționa compartimentul, precum și a dulăpioarelor aferente acestora.

- **Spațiul** - Compartimentul de ORL va fi organizat în pavilionul secției chirurgie din cadrul Spitalului Orășenesc Sânnicolau-Mare. Actual, în acest imobil există un 1 salon cu 5 paturi, destinat pacienților cu afecțiuni ortopedice. Imobilul este într-o stare foarte bună atât din punct de vedere al dotărilor, cât și al structurii și al funcționalității, cu acces facil.

B.5 Sursele de finanțare identificate

Având în vedere faptul că, la nivelul spitalului din Sânnicolau Mare nu există arierate, putem considera că toate costurile necesare înființării și organizării unui compartiment ORL, pentru internarea și tratarea bolnavului, 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: O dată cu înființarea compartimentului de ORL, în cadrul Spitalului Orășenesc Sannicolau Mare, estimăm o rată de utilizare a paturilor cu valori cuprinse între 75% - 85 % ;

Durata medie de spitalizare DMS : Analizând DMS pe cazuri ORL la nivel național, tipologia cazurilor abordabile odată cu înființarea compartimentului, precum și cele mai frecvente 5 diagnostice existente în spitale cu secții de ORL din țară și din județul Timis, estimăm o durată medie de spitalizare pentru acest compartiment în jurul valorii de 5-7 zile;

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

Indice de complexitate ICM : Ca urmare a înființării compartimentului de ORL, există posibilitatea de a se intra în contract cu CJAS TM în sistem - tarif pe caz rezolvat (DRG) pentru acest compartiment. Din analiza celor mai frecvente 5 diagnostice existente în spitalele cu secții de ORL din țară și de la nivelul județului nostru, unde media a ICM se situează în jurul valorii de 1,39 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 0.9843;

Venituri estimate: La un număr de 5 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 0,8949 (ICM contractat în anul 2016 lunile VII – XII) rezultă următoarea situație financiară:

5 paturi x 290 zile/an = 1450 zile

1450 zile : 5 zile (DMS/spital) = 290 pacienți/an

290 pacienți x 1475 lei (TCP) x 0.8949 (ICM contractat 2016) x 0,70(P) =
267.955 lei/an.

De asemenea, raportat la nivelul anului 2016, finanțarea în sistem DRG, pentru Spitalul Orășenesc Sănnicolau Mare, a fost negociată și contractată pentru un număr de 4189 cazuri, la un tarif pe caz ponderat TCP 1475 lei și un ICM contractat de 0,9187 pentru lunile I – VI și de 0,8949 pentru perioada VII – XII 2016, însumând venituri total contractate cu CJAS TM de 5.597.288,30 lei. Raportat la numărul de cazuri care poate fi contractat prin înființarea unui compartiment de ORL și a ICM-ului existent la nivelul spitalului, aceste tipuri de afecțiuni acute aduc o creștere a ICM /spital cu 10 - 15 %, respectiv, un ICM de 0.9843.

Astfel, folosind datele aferente anului 2016, respectiv 4189 cazuri contractate în sistem DRG, la care adăugăm circa 290 cazuri noi care pot fi contractate în sistem DRG, ca urmare a înființării compartimentului de ORL, 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 0.9843, putem estima următoarele venituri posibile a fi contractate în anul ulterior înființării compartimentului:

- **4479 cazuri/an x 1475 lei TCP x 0.9843 ICM = 6.502.803 lei** venituri estimate a fi obținute, mai mari cu **circa 905.514 lei** față de cele contractate în 2016 cu CJAS TM în sistem DRG.

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

- Circa 4 % din totalul sumelor contractate în sistem DRG pe spital;
- Circa 2.89 % 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 290 pacienți externați/an.

Adresabilitate : Analizând numărul de 5342 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 5-6 %.

CONCLUZII

- Având în vedere numărul mare de pacienți cu diverse afecțiuni ORL care ar necesita internarea într-un compartiment de acuți și ca urmare a existenței la nivelul spitalului a personalului medical superior, mediu și auxiliar, cu pregătire și experiență necesară în această 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 ORL;
- 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 ORL;
- 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 TM – Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Timis

ATI – anestezie, terapie intensivă

OG – Obstetrică - Ginecologie

CPU – Compartiment Primire Urgențe

EKG – Electrocardiogramă

RENAR – Asociația de Acreditare din România

UTS – unitate de transfuzie sânge

ICM – indice de complexitate

TCP – tarif pe caz ponderat