



**SPITALUL MUNICIPAL „SF. DOCTORI COSMA ȘI
DAMLAN” RĂDĂUȚI**

**725400 Rădăuți, Calea Bucovinei 34A, Jud. Suceava
TEL. 0230-564067 FAX 0230-562636**

PLAN DE MANAGEMENT 2017-2020

**Manager
TRAIAN ANDRONACHI**



PLAN DE MANAGEMENT 2017 - 2020

Strategia de guvernare – componenta sănătate subliniază rolul guvernului în furnizarea serviciilor de sănătate și în mod particular în organizarea și funcționarea unităților sanitare cu paturi.

Planul de management al Spitalului municipal "Sf. Doctori Cosma și Damian" Rădăuți, pentru anii 2017 – 2020, constituie documentul intern principal de planificare strategică pe termen scurt, mediu și lung, care cuprinde obiectivele de dezvoltare a spitalului și stabilește măsurile și acțiunile prioritare pentru atingerea acestor obiective.

Obiectivul principal al strategiei este creșterea continuă a calității actului medical acordat în cadrul Spitalului municipal "Sf. Doctori Cosma și Damian" Rădăuți, având ca scop final îmbunătățirea calității vieții pacienților și a familiilor acestora, creșterea gradului de satisfacție a pacienților și a personalului medico-sanitar angajat.

Acest plan strategic aparține echipei manageriale existente în anul 2017.

Unitățile sanitare cu paturi (spitale, institute, centre medicale și centre de sănătate) asigură servicii medicale de specialitate preventive, curative, de urgență, de recuperare și paliative, precum și pre, intra și postnatale. Spitalele sunt organizate în raport cu specificul patologiei în spitale generale sau de unică specialitate și au în structura lor secții distincte pentru tratamentul și îngrijirea bolnavilor cu afecțiuni acute sau afecțiuni cronice.

Unitățile sanitare cu paturi participă în sistem integrat cu asistența medicală primară și ambulatorie de specialitate la asigurarea stării de sănătate în teritoriu.

Spitalele reprezintă un sector sensibil și strategic în orice țară.

Reducerea efectivelor, raționalizarea și ameliorarea gestiunii sunt obiectivele principale ale reformelor. În fapt managerii de spitale trebuie să rezolve două probleme majore. Prima este impactul diferitelor configurații ale spitalului asupra echității, accesului, calității și eficienței, iar a doua, obținerea celor mai bune rezultate cu resursele alocate.

A. Prezentarea spitalului

A1. Profilul și poziționarea spitalului

Spitalul municipal Rădăuți, cu un număr de 460 de paturi - internare continuă, 25 de paturi - internare de zi și 20 de paturi - însoțitori, a fost înființat în anul 1983, în zonă muntoasă, la aprox. 45 km de spitalul județean.

Spitalul municipal Radauti are ca obiect de activitate acordarea de servicii medicale prin internare la pat si de servicii în ambulatoriul de specialitate integrat. Spitalul este unitate sanitara cu personalitate juridica subordonată Consiliului Local. Intră în relații contractuale pentru activitatea medicală cu Casa de Asigurări de Sănătate și în relații comerciale cu diverși furnizori de medicamente, materiale sanitare, utilități.

Spitalul are două locații la o distanță de aproximativ 2 km între ele.

Prima clădire este o clădire monobloc din 1983 în care funcționează secțiile Pediatrie, Medicină Internă, Comp. Diabet și Boli de Nutriție, Cardiologie, Nefrologie, Reumatologie, Obstetrică-ginecologie, Neonatologie, Chirurgie, Comp. Ortopedie, ATI, Neurologie, aparatul Administrativ și Ambulatoriul integrat, iar începând cu anul 2018, vor funcționa și secții de oncologie si urologie.

În a doua locație își desfășoară activitatea secțiile Pneumoftiziologie, Boli Infecțioase, Dermatovenerologie, Psihiatrie în trei clădiri vechi de aproape 130 de ani.

A2. Caracteristici relevante ale populației deservite

Spitalul deservește un număr de aproximativ 180.000 persoane din teritoriu (atât din mediul urban, cât și din mediul rural)

Noua denumire a spitalului din mai 2009 este **Spitalul municipal "Sf. Doctori Cosma și Damian" Rădăuți**

A3. Structura spitalului

Structura și capacitatea spitalului este următoarea:

- | | |
|---|--|
| • Secția Pediatrie | 30 paturi |
| • Secția Medicină Internă | 40 paturi, din care 5 paturi - compartiment Nefrologie |
| • Comp. Diabet zaharat, nutriție și boli metabolice | 15 paturi |
| • Comp. Reumatologie | 10 paturi |
| • Secția Cardiologie | 33 paturi, din care 6 paturi T.I. coronarieni |
| • Secția Obstetrică-ginecologie | 50 paturi |

- Secția Neonatologie 30 paturi, din care 5 paturi T.I. și 5 paturi prematuri
- Secția Chirurgie generală 50 paturi
- Comp. Ortopedie și traumatologie 10 paturi
- Secția ATI 15 paturi
- Secția Neurologie 44 paturi, din care 10 paturi terapie acută
- Secția Boli Infecțioase 25 paturi, din care 5 paturi terapie acută
- Secția Pneumoftiziologie 58 paturi, din care 18 paturi TBC
- Secția Psihiatrie 40 paturi
- Comp. Dermatovenerologie 10 paturi
- Însoțitori 20 de paturi și Spitalizare de zi 25 de paturi.

Pe lângă acestea, structura spitalului include: Ambulatoriul integrat, Compartimentul de Primire Urgențe, Laborator anatomic patologică, Bloc Operator, Sterilizare, Laborator de Radiologie și Imagistică medicală, Farmacie, Compartiment de prevenire și combatere a infecțiilor nozocomiale, Unitate de transfuzie sanguină, Cabinet de planning familial.

Structura ambulatoriului integrat cuprinde: medicină internă, chirurgie generală, obstetrică-ginecologie, pediatrie, ORL, psihiatrie, cardiologie, neurologie, diabet zaharat, nutriție și boli metabolice, neuropsihiatrie infantilă (nefuncțional), dermatovenerologie (funcționează în locație spital vechi, pavilion M1-parter), ortopedie - traumatologie, reumatologie (nefuncțional), pneumologie (funcționează în locație spital vechi, pavilion M1-parter), oftalmologie (nefuncțional), nefrologie.

A4. Situația dotării spitalului

Spitalul Municipal Sf. Dr. Cosma și Damian Rădăuți are în dotare aparatură de înaltă performanță și anume: aparat radiologic Mercury, Computer tomograf, truse laparoscopice, monitoare funcții vitale performante, ecografe cu dopler color și printer, aparate de anestezie performante, infuziomate, pompe de perfuzie, laborator de analize prin contract de prestări servicii în incintă, la care se adaugă achizițiile efectuate în 2016-2017: alte monitoare funcții vitale ATI, electrocardiograf EKG, masă chirurgie radiotransparentă cu extensie ortopedică, masă reanimare cu modul de resuscitare, ecograf pediatric, bilirubinometru, ecograf portabil cu 2 sonde, trusa chirurgie ortopedică, aspiratoare chirurgicale, ecograf Dopler, masă ginecologică electrică, video-laringoscop, masă Mayo.

Din februarie 2018, va funcționa și un RMN prin contract de prestări servicii în incinta Spitalului.

De asemenea, Spitalul a beneficiat prin POS „Creșterea competitivității economice 2007-2013” de „Sistemul informatic integrat E-sanatate” proiect cofinanțat prin Fondul European de Dezvoltare Regională.

Începând cu anul 2013, Spitalul Municipal Sf. Dr. Cosma și Damian Rădăuți a intrat într-un proces de reabilitare și modernizare beneficiind de:

- reabilitatea secțiilor Obstetrică-Ginecologie și Neonatologie în anul 2013 prin Programul UMP-BM-APL2-Ministerul Sănătății;
- reabilitarea, modernizarea, dezvoltarea și echiparea Ambulatoriului de specialitate prin Programul POR 2007-2013, Axa prioritară 3;
- reparații curente în anul 2016 pe bază de contract de prestări servicii terți - reamenajare saloane și băi la secția TBC (cu extindere în spațiul vechii bucătăriei ce s-a desființat);
- reparații curente în anul 2016 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de zugrăveli cu var lavabil la Farmacia Spitalului;
- reparații curente în anul 2016 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de reparații curente la spațiile cu destinație de saloane, băi, holuri pentru extinderea secției Pneumologie, execuție și montaj ferestre și uși tâmplărie termopan;
- reparații curente în anul 2016 în bază de contract de prestări servicii terți - reamenajare camera de gardă ATI;
- reparații curente în anul 2016 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de reparații curente la căile de acces la secțiile TBC și contagioase, amenajare grup sanitar Centrala Termică Spital vechi, execuție rampe betonate de acces secții, schimbare deschidere uși acces secții;
- reparații curente în anul 2016 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de reparații curente la extinderea secției TBC constând în execuție de pardoseli camere vestiare cu parchet melaminat, amenajarea Salonului nr 1 cu pardoseală din gresie, tavan fals, instalație electrică și sanitară, zugrăveli;
- reparații curente în anul 2016 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de execuție și montaj a instalației de paratrăsnet la clădirea M1 - Pneumologie și boli infecțioase;
- reparații curente în anul 2016 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de reparații curente constând în săpături,

cofrare și betonare stâlpi pentru porțile din curtea interioară a Spitalului nou;

- reparații curente în anul 2016 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de reparații curente constând în mici reparații de tencuieli și zugrăveli a pereților și tavanelor în cadrul secției Pneumologie;
- reparații curente în anul 2016 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de reparații curente constând în reparații de tencuieli și zugrăveli cu var lavabil a pereților și tavanelor în cadrul secției Neurologie;
- reparații curente în anul 2016 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de reparații curente constând în reparații de tencuieli și zugrăveli cu var lavabil a pereților și tavanelor în cadrul secției Chirurgie (2 saloane bolnavi și 2 băi și hol corp B și C);
- reparații curente în anul 2016 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de reparații curente constând în reparații de tencuieli și zugrăveli cu var lavabil a pereților și tavanelor în cadrul secției ATI (sala tratamente, 2 băi și hol central);
- reparații curente în anul 2016 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de reamenajare a holului de acces secției și Ambulator din cadrul Spitalului vechi cu egalizarea suprafețe; - lucrări de săpături, spargerii și ridicare capace canalizare, realizare traseu conducte, executare pavaj cu borduri la exterior la Spitalul vechi;
- reparații curente în anul 2016 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de reamenajare a spațiilor cu destinație de cabinete Ambulator la Spitalul vechi, constând în compartimentări ușoare cu structura din rigips, gleturi la pereți și tavane și zugrăveli cu var lavabil, placaje cu gresie și faianță, pardoseli cu rășini, stolerie termopan, instalații sanitare;
- reparații curente în anul 2016 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de execuție cămin apometru la Spitalul nou;
- reparații curente în anul 2016 în bază de contract de prestări servicii terți - execuție și montaj tâmplărie geam termopan la magazia de alimente și bucătăria spitalului;
- reparații curente în anul 2016 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de reparații, tencuieli și gleturi la pereți și tavane și zugrăveli cu var lavabil la Bucătăria și magazia de alimente din cadrul Spitalului.

- reparații curente în anul 2016 în bază de contract de prestări servicii terți - execuție și montaj rame plase contra insectelor la secția Pediatrie;
- reparații curente în anul 2016 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de amenajare spațiu Ambulator Dermatologie, constând în reparații tencuieli, gleturi, zugrăveli cu var lavabil, placaje cu gresie și faianță, pardoseli cu parchet melaminat;
- reparații curente în anul 2016 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de amenajare spațiu Radiologic - Spital vechi (secția TBC);
- reparații curente în anul 2017 în bază de contract de prestări servicii terți - execuție și montaj tâmplărie termopan la CPU, cameră mortuară, hol spațiu administrativ și club - Spital nou;
- reparații curente în anul 2017 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de amenajare a parcerii din curtea spitalului vechi, cu pavaj și borduri;
- reparații curente în anul 2017 în bază de contract de prestări servicii terți - la secția Radiologie din cadrul Spitalului vechi;
- reparații curente în anul 2017 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de reparații curente constând în reparații de tencuieli, gleturi și zugrăveli cu var lavabil la secțiile CPU, Radiologie Spital nou;
- reparații curente în anul 2017 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de renovare clădire Pavilion M3 - Psihiatrie (LOT 3), ce cuprind: compartimentări ușoare cu structura din rigips, gleturi la pereți și tavane și zugrăveli cu var lavabil, placaje cu gresie și faianță, pardoseli cu rășini;
- reparații curente în anul 2017 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de reconfigurare la secția Boli infecțioase (LOT 2) - lucrări asemănătoare celor din LOT 3;
- reparații curente în anul 2017 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de reconfigurare la secția Dermato-venerice (LOT 1) - lucrări asemănătoare celor din LOT 3;
- reparații curente în anul 2017 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de reparații curente suplimentare pentru secția Dermatovenerologie (LOT 1), secția Boli infecțioase (LOT 2), secția Psihiatrie Pavilion M3 (LOT 3);
- în anul 2017 - achiziționarea și montarea de dispozitive de control acces uși și amortizoare închidere uși - hol acces

Ambulator, ieșire curte interioară CPU (acces biserică), acces casa scării CPU, morgă (acces cameră motoare frigorifice), ieșire Ambulator, Chirurgie corp C;

- în anul 2017 - execuție și montaj 2 buc. ferestre tâmplărie termopan - secția Boli infecțioase;
- reparații curente în anul 2017 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de raparații curente la birouri Administrativ, secretariat și direcțiune și hol acces birouri, ce au constat în: demontări lambriuri lemn de pe pereți și tavane, realizarea de suprafețe tencuite, gletuite, finisaje, șlițuri în pereți pentru instalații electrice, sanitare și telefonice, pardoseli cu parchet și covor PVC, tapet fibră și zugrăveli cu var lavabil la pereți, tavane suspendate casetate, uși noi;

De asemenea, s-au făcut lucrări de amenajare scări exterioare intrare principală și rampă acces persoane cu dizabilități, parter cord D - Birouri;

- reparații curente în anul 2017 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de îmbunătățire prize de dispersie a împamântării în locații de la Spitalul nou și vechi;
- în anul 2017 - achiziționarea și montarea unui dispozitiv de control acces uși - secția TBC;
- reparații curente în anul 2017 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de amenajare grup sanitar și camera de gardă - secția Boli infecțioase;
- reparații curente în anul 2017 în bază de contract de prestări servicii terți - lucrări de reparații și amenajare trotuare curte interioară CSM + Ambulator Dermato-venerologie;
- reparații curente în anul 2017 în bază de contract de prestări servicii terți - toată gama de lucrări de reparații curente la corp C, et IV și V, și acoperiș corp A+B+C;
- reparații curente în anul 2017 în bază de contract de prestări servicii terți - branșament et IV la grupuri electrogene;
- reparații capitale etaj IV, corp A+B pe bază de contract de prestări servicii terți;
- alte lucrări finalizate în anul 2017: execuție trasee scurgere cu cămine de scurgere cu capace la Spitalul vechi

Acest proces de modernizare va continua și în 2018 prin Proiectul finanțat de Compania Națională de Investiții care se estimează a se ridica la valoarea de aproximativ 2.200.00 euro: „Extindere prin mansardare corp A+B+C pentru amenajarea secției Pediatric și reabilitarea termică și energetică pentru corpurile A+B+C+D+G ale Spitalului „

Toate aceste investiții susțin viziunea managementului actual, și anume: de a transforma Spitalul Municipal Sf. Dr. Cosma și Damian Rădăuți într-un etalon al profesionalismului și calității serviciilor medicale oferite.

A5. Situația resurselor umane

Resursele umane ale spitalului totalizează 531 persoane din care: 62 medici (11,67%), 4 alt personal superior (0,75%), 257 personal sanitar mediu (48,40%), 132 personal auxiliar (24,85%), 30 TESA (5,65%), 46 muncitori (8,66%).

MISIUNE ȘI VIZIUNE

B1. Misiunea noastră

Misiunea Spitalului municipal Sf. Dr. Cosma și Damian Rădăuți este aceea de a îmbunătăți sănătatea comunității din arealul pe care-l deservește și de a excela la capitolul calitatea serviciilor prestate bolnavilor și pacienților.

De asemenea, Spitalul municipal Rădăuți va căuta, în permanentă, soluții concrete pentru asigurarea educării continue a personalului medical, asigurarea condițiilor optime pentru cercetare și, nu în ultimul rând, asigurarea unui mediu optim pentru desfășurarea în bune condiții a actului medical din punctul de vedere al prevenției, diagnosticării și tratamentului.

B2. Viziunea noastră

Viziunea conducerii Spitalului municipal Rădăuți este de a construi imaginea unui centru medical de prestigiu, reprezentativ pentru nord-estul României, care să intre în competiție cu unități sanitare aflate în grad ierarhic superior.

C. Analiza SWOT a spitalului

Analiza SWOT este o metodă eficientă, utilizată în cazul planificării strategice pentru identificarea potențialelor, a priorităților și pentru crearea unei viziuni comune de realizare a strategiei de dezvoltare a spitalului. Managementului strategic îi este specifică analiza continuă, pe de o parte, a mediului extern pentru a anticipa sau sesiza la timp schimbările, iar pe de altă parte, a situației interne pentru a evalua capacitatea de a face față schimbărilor.

Prin tehnica SWOT (Strengths/Weaknesses, Opportunities/Threats), pentru o analiză a situației generale actuale a Spitalului municipal Rădăuți, prezentăm punctele forte și oportunitățile pe care le poate exploata spitalul, punctele slabe, dar și eventualele amenințări cu care s-ar putea confrunta.

Conducerea spitalului apreciază că managementul unui spital public ocupă un loc aparte, întrucât presupune gestionarea unor activități complexe, cu un consum mare de resurse, în așa fel încât să conducă la servicii de sănătate de

o calitate înaltă. Aceste activități încep cu îngrijirile medicale acordate pacienților (activitatea clinică), și continuă cu servicii hoteliere (cazare și hrană), gestionarea eficientă a stocurilor (medicamente, materiale sanitare, etc.) și a resurselor financiare, dar și strategii de îmbunătățire a calității actului medical (pregătire profesională, investiții în aparatură medicală performantă, standarde de management a calității).

De aceea, managementul unui spital se bazează în actul de conducere pe decizii luate, pornind de la o bună cunoaștere a factorilor interni și externi, care ar putea influența activitatea desfășurată, și obiectivele strategice.

NR. CRT.	FACTOR	PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
MEDIUL INTERN			
1.	Resurse materiale, patrimoniu, dotare, investiții	- infrastructura modernă în clădirile noi; - laborator și compartimente specializate de investigații dotate cu aparatură modernă (CT, eco Doppler, mamograf, laparoscop, EEG digital, RMN - din 2018 ș.a.); - circuite funcționale; - Renovări și modernizări la nivelul următoarelor secții: Ambulatoriu, secția Obstetrică-Ginecologie, Neonatologie, CPU, Neurologie, Chirurgie, Dermato-venerologie și Psihiatrie (parțial); - Sectorul administrativ renovat și modernizat - sistemul informatic medical performant și avansat care interconectează toate serviciile medicale; - existența apartamentelor pentru medici;	- saloane foarte mari în clădirile de la Spitalul Vechi, greu de încălzit, cu spații nemodernizate decât parțial; - distanța relativ mare dintre cele 2 locații; - secția A.T.I. nu respectă circuitele funcționale.
2.	Activitatea clinică	- existența secțiilor importante în cadrul unui	- lipsa unor specialități medicale

NR. CRT.	FACTOR	PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
		spital: Pediatrie, Medicină Internă, Compartimentul Diabet și Boli de Nutriție, Cardiologie, Obstetrică-Ginecologie, Neonatologie, Chirurgie, Ortopedie, A.T.I., Neurologie; - din 2018 va funcționa și secțiile Oncologic și Urologie - 9 linii de gardă;	și a unor linii de gardă; - activitatea CPU suferă din cauza lipsei personalului calificat pe urgențe.
3.	Resurse financiare	- structura economică diversificată; - licitații organizate la nivel național; - finanțarea în sistem DRG; - monitorizarea lunară pe fiecare secție a cheltuielilor de personal și materiale pentru încadrarea în bugetul aprobat; - execuție bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat; - utilizarea eficientă a resurselor; - structurarea cheltuielilor pe tipuri de servicii și în funcție de venit; - monitorizarea investițiilor în derulare; - acordarea tichetelor de masă personalului.	- sistemul este subfinanțat; - costuri ridicate pentru încălzirea unor corpuri de cladiri de la Spitalul Vechi; - plata orelor suplimentare; - normele imperative și riguroase ale ANMCS, care presupun cheltuieli neprevăzute
4.	Resurse umane	- existența unor specialiști competenți; - programe proprii de educație medicală continuă pentru personalul medical; - echipa managerială cu puncte de vedere comune,	- personal insuficient; - lipsa de medici în unele specialități (medicina de urgență, cardiologie); - deficiențe în asumarea

NR. CRT.	FACTOR	PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
		care are strategii bine fundamentate; - disponibilitate de a lucra peste orele de program; - grad de ocupare personal : 69,66% medici si 84,80% asistente medicale; - contracte subsecvente de administrare cu sefi de sectie	responsabilităților; - motivație intrinsecă scăzută, datorită slabei capacități de diferențiere între persoanele cu productivitate diferită;
5.	Calitatea serviciilor	- Implementarea unui sistem integrat de managementul calitatii (ISO9001) - respectarea drepturilor pacientilor; - satisfactia pacientilor; - utilizarea de protocoale si ghiduri terapeutice; - controlul infectiilor nosocomiale; - utilizarea medicamentatiei; - definitii de caz clare incluse in programele de sanatate	- nerespectarea contractelor subsecvente de administrare cu personalul medical; - cheltuieli excesive cu medicamentele si analizele medicale;

Mediul extern

În exercitarea atribuțiilor sale Spitalul Municipal Radauti colaboreaza cu autoritățile administrației publice centrale și locale, cu instituții publice de specialitate din țară, cu organizații profesionale (Colegiul medicilor din România, Colegiul Farmacistilor din România, Ordinul Asistentilor Medicali și Moaselor din România) cu asociațiile legal constituite ale pacienților, în particular și cu societatea civilă în general.

NR. CRT.	SECTOR	OPORTUNITATI	RISURI
MEDIUL EXTERN			
1.	Pozitie geografica	- situat in zona turistica de interes national; - singurul spital din zona deservind un numar de aprox. 180.000	- accesul la serviciile de sanatate (cai de transport deficitare din zonele de munte).

NR. CRT.	SECTOR	OPORTUNITATI	RISURI
		persoane; - prezenta in zona a unor firme puternice care pot sponsoriza spitalul	
2.	Politica si legislatia	- proiectul de lege al sanatatii; - publicarea pe internet a tuturor actelor normative care intra in vigoare; - publicarea legilor in Monitorul Oficial.	- numar mare de acte normative care se modifica ulterior; - fluctuatii in implementarea reformei sistemului de sanatate; - scaderca natalitatii, migratia populatiei; - populatie imbatrinita.
3.	Piata serviciilor de sanatate	- derularea programelor de screening ale Ministerului Sanatatii va creste adresabilitatea catre spital; - statutul de personal nonbugetar care se intentioneaza in noul proiect; - inchicirea de contracte de prestari servicii cu medicii, conform legii;	- reducerea anuala a numarului de paturi; - dezvoltarea sistemului privat in ambulatoriul de specialitate, laboratoare; - aparitia de spitale private; - reacreditarea conditie obligatorie a contractarii serviciilor, avand in vedere normele mult prea riguroase raportat la structura cladirilor si posibilitatile financiare de remediere a a neajunsurilor

D. Activități specifice managementului performanței – implementarea instrumentului managerial "FIȘA SCORULUI ECHILIBRAT" (FSE)

FSE este un instrument managerial de succes care oferă o sinteză echilibrată a indicatorilor financiari și a măsurilor operaționale. Este o strategie a managementului performanței, ce va fi implementată la Săpitalul municipal Rădăuți.

Abordarea integrată a performanței

FSE corelează indicatorii de performanță din patru perspective diferite. Acest instrument oferă răspunsuri la patru întrebări esențiale:

- ✓ **CUM NE PERCEP PACIENȚII ?** din perspectiva beneficiarului
- ✓ **ÎN CE OPERAȚIUNI MEDICALE TREBUIE SĂ EXCELĂM ?** din perspectiva operațională
- ✓ **PUTEM CONTINUA SĂ NE PERFECTIONĂM ACTIVITATEA ȘI SĂ CREĂM VALOARE ?** din perspectiva inovației și învățării
- ✓ **CUM APĂREM ÎN OCHII CETĂȚENILOR CARE INVESTESC ÎN SISTEMUL NAȚIONAL DE SĂNĂTATE ?** din perspectiva financiară
- ✓

Forma simplificată a FSE

PERSPECTIVA FINANCIARĂ TRECUTUL • datorii • cashflow	PERSPECTIVA BENEFICIARULUI PREZENTUL • nivel satisfacție pacient • % pacienților care revin
PERSPECTIVA OPERAȚIONALĂ • puncte DRG • mortalitate intraspitalicească	PERSPECTIVA INOVĂRII ȘI ÎNVĂȚĂRII VIITORUL • puncte EMC • nr. zile CM

FSE de mai jos prezintă sintetic aspectele care vor fi evaluate, precum și ritmicitatea evaluării acestora, fiecare dintre cadrane corespunzând uneia dintre cele patru perspective enunțate anterior.

Perspectiva financiară Rezultate financiare: • cashflow (pentru salarii, sporuri) (evaluare lunară) • structura (% personal, material, capital) (evaluarea se face anual)	Perspectiva pacientului Percepția pacientului: Nivel satisfacție pacient – grad de satisfacție, prin aplicarea unui chestionar de satisfacție la externarea pacientului • medical – empatic, aparato, medicamente • hotelier (spații agreabile, curățenie, confort)
---	--

• concordanța execuției cu bugetul (rectificare) (evaluarea se face trimestrial) • DRG (creșterea ICM-ului) (evaluarea se face lunar)	termie, mâncare) Fidelitate (% retentiv pacienți cronici) (evaluare anuală) Pacienți necogniti – sub acoperire Impact/societate (nr. apariții în mass-media) (evaluare lunară)
Perspectiva operațională Calitatea internă – rezultate non-financiare: • igeinizare • timp reacție medic la caz (minute) în urgență • grad de ocupare a paturilor (evaluarea se face zilnic) • rulaj (nr. externări/lună, durata medie de spitalizare) (evaluarea se face lunar) • nr. pacienți/medic (evaluare se face lunar) • indicatori de morbiditate/mortalitate (evaluarea se face trimestrial) • autorizația sanitară de funcționare (evaluarea se face anual) • asigurare de incendiu a spitalului • resurse (seturi de pături și cearșafuri, perne și fețe, medicamente și materiale sanitare, alimente, detergent, dezinfectanți) (evaluarea se face anual)	Perspectiva inovației și învățării Dezvoltarea organizațională: • puncte EMC (anual) • nr. angajați cu competențe în management (nr. cursanți) (anual) • nr. sau % angajați care au un plan de dezvoltare profesională pe următorii 5 ani • (In)satisfacția personalului – nr. zile CM (lunar) • Responsabilizare, spirit de echipă, echipe autoconduse • Aparatură mai nouă de 5 ani (anual) • Informatizare – server, computer, pagina web • Implementare programe (ex. reparații capitale, extindere) • Reconfigurarea sistemului (inovație)

Rezultate așteptate

Perspectiva inovației și învățării

Dezvoltarea organizațională prin leadership, politici și strategii de sănătate interne, care inițiază reconfigurarea sistemului.

Personalul trebuie să fie foarte bine pregătit profesional (medical, managerial, nursing, utilizare computer, ș.a.), dar și bine motivat în munca dificilă și complexă pe care o desfășoară.

Se vor urmări:

- *Nivelul de profesionalism* al angajaților este reflectat de nr. de puncte EMC pe care îl are fiecare angajat pe profilul său, sau nr. de angajați care au atins un anumit nivel de competență (ex. nr. de medici primari din totalul medicilor din spital).

În condițiile diversificării responsabilităților spitalicești, există indicatori specifici pentru medici, manageri, asistenți medicali, etc.

- *Nivelul de satisfacție* al angajaților este evidențiat de indicatorii care reflectă starea de bine a profesioniștilor medicali: condiții bune de lucru și

niveluri salariale corelate cu importanța, calitatea și cantitatea muncii, dar și cu așteptările oamenilor.

Condiții de lucru:

- spații adecvate actului medical – cantitativ m³, calitativ igienizate la standarde europene;

- aparatură performantă de diagnostic

Aparatura non-medicală include calculatoare pentru evidența și procesarea datelor, dar și ca bază de cercetare, și dispozitive pentru creșterea gradului de confort – aer condiționat.

Spiritul de echipă, încrederea organizațională, responsabilizarea profesioniștilor care se implică, constituie ingrediente ale succesului managerial.

- **Nivelul de insatisfacție** al angajaților se exprimă prin nr. de zile de concediu medical, care semnifică fie o boală somatică, a cărei cauză poate fi, cel puțin parțial, legată de serviciu, fie un sindrom corelat cu un grad de tristețe la locul de muncă.

- **Un alt aspect novativ** _ capacitatea de a atrage fonduri, constă în inițierea de parteneriate, programe de cercetare, programe de finanțare din fonduri publice, private, donații și sponsorizări

Perspectiva operațională

Calitatea internă – rezultate non-financiare, cuprinde o paletă largă și heterogenă de indicatori care reflectă performanța proceselor, indicatoriu care are la bază o varietate de resurse.

Condițiile igienice impecabile dețin un rol important. Într-un spital, care se dorește a fi de urgență, viteza de reacție a personalului este esențială pentru salvarea vieților omenești.

Perspectiva beneficiarului de servicii medicale – percepția pacientului

Prin cuantificarea nivelurilor de satisfacție a pacienților, pe bază de chestionare, FSE face un prim pas în optimizarea acestor indicatori și ameliorarea relației dintre medic și pacient, până la stabilirea unei relații de parteneriat pe termen lung în bolile cronice.

Tehnicile de ridicare a moralului pacientului în condițiile de confort hotelier contribuie neașteptat de mult la sentimentul de mulțumire a pacientului.

Se evaluează și feedback-ul pozitiv al revenirii pacientului în spitalul nostru sau de la pacienții noi, recomandați de către cei care au beneficiat deja de servicii medicale în instituția noastră.

Perspectiva financiară

Rezultatele financiare constituie baza evaluării performanței unității noastre, dar acestea trebuie corelate cu celelalte trei perspective. Este cunoscut faptul că deconturile făcute de CJAS Succava se fac pe baza punctelor DRG.

Dimpotrivă, dacă pacientul nu este satisfăcut, nu se mai adresează a doua oară aceleiași instituții medicale și poate influența și alte persoane în sens negativ; ca și consecință, adresabilitatea scade, pragul de rentabilitate nu mai este atins.

Profesionalismul și capacitatea inovatoare a personalului conduc în mod direct la servicii medicale performante, care, la rândul lor, generează o impresie favorabilă asupra pacienților, aparținătorilor și societății în general, urmând ca, în ultimă instanță, să apară succesul financiar.

Apoi, ciclul reîncepe, prin educarea continuă a personalului și stimularea creativității, dotarea cu aparatură performantă, ameliorarea serviciilor medicale și a comunicării cu pacientul și familia, impactul social, consecințele financiare.

E. OBIECTIVE GENERALE

1. Acreditarea spitalului, care este strans corelata de perspectiva și viziunea proprietarului, în speta Consiliul Local Radauti, vis-a-vis de reabilitarea spațiilor și extinderea prin construirea altor noi, prin investiții patrimoniale sustinute și asumate de către acesta, așa cum sunt ele descrise în prezentul material;
2. Implementarea unui sistem de îmbunătățire a calității serviciilor medicale oferite pacienților de către Spitalul municipal Rădăuți și monitorizarea permanentă a recomandarilor Serviciului de managementul calitatii pentru eficientizarea activității;
3. Creșterea eficienței activității în cadrul spitalului;
4. Creșterea încrederii pacienților în serviciile medicale oferite de Spitalul municipal Rădăuți;
5. Asigurarea condițiilor optime de cazare și hrană pentru pacienții internați și aparținători;
6. Dezvoltarea bazei tehnico-materiale a spitalului;
7. Elaborarea și implementarea unui plan de dezvoltare al sistemului informational realizat pe baza nevoilor informationale ale spitalului;
8. Dezvoltarea performanțelor profesionale ale angajaților prin elaborarea și implementarea unui plan anual de selecție, recrutare și dezvoltare profesională a personalului;
9. Creșterea calității serviciilor medicale prin reabilitarea infrastructurii serviciilor de sănătate și prin creșterea capacității și calității actului medical;
10. Continuarea reabilitării diferitelor structuri din spital;
11. Continuarea activității de supraveghere, prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistentei medicale;
12. Continuarea dotării spitalului cu aparatură de performanță;
13. Accesarea/ încadrarea în programe de finanțare din fonduri europene/ MS/ CNI/ MDRP, etc.

De acuratețea completării documentelor depinde validarea foilor de observație.

TEORIA "Z" – MODUL INOVATOR DE APLICARE A FSE ÎN SPITALUUL MUNICIPAL RĂDĂUȚI

Perspectiva financiar economică	Perspectiva pacientului
..... iar noi ne vom păstra/extinde piața.	 atunci pacienții vor fi încântați
Perspectiva proceselor interne	Perspectiva dezvoltării personalului
..... Și dacă face totul cum trebuie	Dacă avem personalul care ne trebuie

Cu cât un profesionist medical este bine pregătit – a acumulat mai multe puncte EMC, și are mai multă inițiativă de a inova activitatea la locul său de muncă, cu atât probabilitatea de a "procesa" mai bine pacienții este mai mare, obținând mai multe puncte DRG și scăzând valorile indicatorilor de mortalitate intraspitalicească.

Cu cât un angajat este mai puțin satisfăcut în muncă – acumulează zile de concediu medical, cu atât diminuează capacitatea sa de a diagnostica și trata pacienții, cu efecte directe asupra scăderii punctelor DRG și creșterii indicatorului de mortalitate.

În acest caz inovarea și învățarea pot influența direct percepția beneficiarului. Percepția pacientului depinde de felul în care se "operat" – nu numai în sens chirurgical, ci și în sens farmacologic.

Dimpotrivă, insuccesele repetate în diagnosticarea și tratarea pacienților duc, în mod inevitabil, la scăderea adresabilității, exprimată prin scăderea indicatorului de revenire a pacienților cronici.

Între indicatorul "puncte DRG", din perspectiva operațională, și indicatorii perspectivei clientului există DIVERGENȚE. Pentru a le rezolva, recurgem la un compromis, corelând indicatorul "puncte DRG" direct cu indicatorii perspectivei financiare. Altfel spus, punctele reprezintă BANI – POINTS ARE MONEY.

Dacă perspectiva pacientului este favorabilă, serviciile medicale sunt recunoscute de comunitate, devin un brand și aduc profit.

14. Scăderea costurilor fixe și implicit scăderea valorii costurilor serviciilor furnizate;
15. Dezvoltarea și diversificarea serviciilor medicale în sistem ambulatoriu, atragerea de medici pentru specialitățile: cardiologie, psihiatrie, pediatrie, interne, îngrijiri paliative;
16. Îmbunătățirea calității serviciilor medicale și a actului medical, oferirea de servicii noi prin dotare cu aparatură medicală;
17. Înființarea de secții și compartimente noi (îngrijiri paliative, oncologie, urologie, gastro-enterologie.
18. Menținerea transparenței ca metoda de informare publică cu scopul de armonizare a relațiilor cu mediul intern și extern

F. Obiective strategice și plan de acțiune pe termen scurt

a) Monitorizarea activitatilor de autoevaluare pentru reevaluarea spitalului de către ANMCS;

Termen finalizare: permanent

Responsabil: Manager și Comitet Director

Indicator evaluare: Gradul de acreditare obținut

b) Măsurarea gradului de satisfacție a pacientului și propuneri de îmbunătățire a activității medicale și non medicale rezultate în urma prelucrării chestionarelor;

Termen de finalizare: trimestrial

Responsabil: Director de îngrijiri

Indicator de evaluare: Procentul de chestionare primite din total chestionare transmise.

c) Evaluarea personalului medical și non medical

Termen de finalizare: 30.06.2018

Responsabil: Șef serviciu RUNOS

Indicator de evaluare: Procent personal evaluat

d) Revizuirea regulamentului intern și monitorizarea aplicării lui;

Termen de finalizare: 31.12.2017

Responsabil: Șef serviciu RUNOS

Indicator de evaluare: Număr articole revizuite/noi

e) Revizuirea fișelor de post

Termen de finalizare: 31.12.2017

Responsabil: Șef serviciu RUNOS

Indicator de evaluare: Procent fișe de post revizuite

f) Implementarea procedurilor și monitorizarea aplicării lor

Termen de finalizare: permanent

Responsabil: Comisia de monitorizare

Indicator de evaluare: Număr de proceduri/protocoale implementate

g) Evaluarea factorilor de risc

Termen de finalizare: permanent

Responsabil: Comisia de monitorizare și SMC

Indicator de evaluare: Număr factori de risc evaluați

h) Desemnarea coordonatorilor de programe de sănătate derulate la nivel de spital

Termen de finalizare: 31.01.fiecare an

Responsabil: Manager, Director medical

Indicator de evaluare: Număr coordonatori desemnați

i) Achiziționarea de aparatură medicală

Termen de finalizare: anual

Responsabil: Manager

Indicator de evaluare: Număr de aparatură medicală achiziționate

j) Dezvoltarea resurselor umane prin identificarea unor facilități de atragere și fidelizare a personalului medical

Termen de finalizare: anual

Responsabil: Șef serv. RUNOS, Manager

Indicator de evaluare: Număr de personal medical/nr. de paturi (pe spital, secții)

G. Obiective strategice și plan de acțiune pe termen mediu

a) Instruirea permanentă a personalului medical – instruire externă și internă

Termen de finalizare: Permanent

Responsabil: Director medical, Director de îngrijiri

Indicator de evaluare: Procent personal instruit

b) Îndrumarea, coordonarea și controlarea de către comp. SSPCIN a activității de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale

Termen de finalizare: Permanent

Responsabil: Medic șef SPCIN

Indicator de evaluare: Număr rapoarte

c) Defalcarea bugetului pe secții și centre de cost

Termen de finalizare: Permanent

Responsabil: Manager, Director financiar-contabil

Indicator de evaluare:

d) Reorganizarea secțiilor, cu accent pe secțiile cu adresabilitate crescută și rezultate foarte bune

Termen de finalizare: 31.01.anual

Responsabil: Manager, Director medical

Indicator de evaluare: Număr secții reorganizate

e) Obținerea și menținerea tuturor autorizațiilor de funcționare a spitalului

Termen de finalizare: Permanent

Responsabil: Manager

Indicator de evaluare: Procent autorizații obținute și menținute

f) Contractare în incinta spitalului - RMN

Termen de finalizare: 30.06.2018

Responsabil: Manager

Indicator de evaluare: Număr de servicii contractate cu CASJ Suceava

g) Reabilitarea termică a spitalului prin CNI

Termen de finalizare: 31.12.2019

Responsabil: Manager

Indicator de evaluare: procent scădere cheltuieli pentru încălzire

h) Mansardare corp A+B+C în vederea amenajării și dotării secției Pediatrie, prin finanțare CNI

Termen de finalizare: 31.12.2020

Responsabil: Manager

Indicator de evaluare: procent realizare obiectiv

H. Obiective strategice și plan de acțiune pe termen lung

a) Reorganizarea secțiilor exterioare (boli infecțioase, pneumoftiziologie, psihiatrie), modernizarea lor

Termen de finalizare: 31.12.2020

Responsabil: Manager

Indicator de evaluare: Număr secții exterioare reorganizate și reamenajate

b) Amenajarea de spații verzi și locuri de odihnă

Termen de finalizare: 31.12.2020

Responsabil: Manager

Indicator de evaluare: Suprafața amenajată

GRAFIC GANTT

Obiective	2017				2018				2019				2020			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Fișa de autoevaluare pentru reevaluarea spitalului de către ANMCS																
Măsurarea gradului de satisfacție a pacientului și propuneri de îmbunătățire a activității medicale și non medicale rezultate în urma prelucrării chestionarelor																
Evaluarea personalului medical și non medical																
Revizuirea regulamentului intern și monitorizarea aplicării lui																
Revizuirea fișelor de post																
Implementarea procedurilor și monitorizarea aplicării lor																
Evaluarea factorilor de risc																
Desemnarea coordonatorilor de programe de sănătate derulate la nivel de spital																
Achiziționarea de aparatură medicală																
Dezvoltarea resurselor umane prin identificarea unor facilități de atragere și fidelizare a personalului medical																
Instruirea permanentă a personalului medical - instruire internă și externă																

J. Plan de investiții

Nr. crt.	Denumire	Valoare	Din care finanțat din	
			Surse proprii	Buget local
Anul 2017				
1.	Aparat EKG	21.420	21.420	
2.	Aparat ventilație	53.550	53.550	
3.	Copiator	5.950	5.950	
4.	Injectomat	23.800	23.800	
5.	Masă Mayo	9.520	9.520	
6.	Masă ortopedică radiotransparentă	119.000	119.000	
7.	Mașină spălat pardoseli	15.000	15.000	
8.	Micritom manual	51.170	51.170	
9.	Monitor fetal cu trolu	23.000	23.000	
10.	Monitor funcții vitale	7.140	7.140	
11.	Suport operații genunchi	4.760	4.760	
12.	Trolu urgențe adulți	9.520	9.520	
13.	Video laringoscop	13.920	13.920	
14.	Masa ginecologica electrica	33.550	33.550	
15.	Ecograf Dopler	115.000	59.500	55.500
16.	Reparație capitală etaj IV corp A+B+C	2.364.000	1.943.500	420.500
Anul 2018				
17.	Reparație capitală secția ATI	1.682.000	1.631.500	50.500
18.	Reparație capitală etaj I corp B	971.100	942.100	29.000
19.	Reabilitare, reamenajare si modernizare farmacie			
2019-2020				
20.	Reparație capitală pavilion M2 Secția Psihiatrie	860.000	400.000	460.000
21.	Proiect și lucrări extindere pavilion M2 secția Psihiatrie	1.637.000		1.637.000
22.	Extindere CPU+copertina			
23.	Reparatie capitala etaj I corp B – sectie Ortopedie			
24.	Reparatie capitala bloc operator			
25.	Reparatie capitala etaj III – sectii Diabet, Interne, Cardiologie			

K. Politica de calitate

Politica Spitalului municipal Rădăuți referitoare la calitate este de a aplica un sistem unic și coerent de prestare a serviciilor medicale și a actului medical, în deplin acord cu așteptările și cerințele pacienților, cerințelor

standardelor de calitate, legislația în vigoare și practicile moderne de prevenire, diagnosticare și tratament, astfel încât să se asigure un raport optim între satisfacția pacienților, satisfacția profesională a personalului medical și eficiența economică.

Politica referitoare la calitate se adresează în egală măsură pacienților și personalului spitalului, pentru că scopul activității este satisfacerea nevoilor pacienților și îmbunătățirea stării de sănătate a acestora, activitate cu puternic impact social și economic.

L Indicatori de performanță ai managementului secțiilor

	Denumire indicatori
A. Indicatori de utilizare a serviciilor	
1.	Număr pacienți externați
2.	Durata medie de spitalizare
3. a)	Rata de utilizare a paturilor (zile)
3. b)	Rata de utilizare a paturilor (%)
4.	Proporția urgențelor din totalul pacienților internați (%)
5.	Indicele de complexitate al cazurilor
6.	Procentul pacienților cu intervenții chirurgicale din totalul pacienților externați din secțiile chirurgicale
7.	Procentul pacienților cu complicații și comorbidități din totalul pacienților externați (%)
8.	Proporția bolnavilor internați cu programare din total bolnavi internați
9.	Număr de consultații în ambulatoriu
10.	Proporția serviciilor medicale spitalicești acordate prin spitalizare de zi din totalul serviciilor medicale
11.	Procentul cheltuielilor cu medicamentele din totalul cheltuielilor secției
12.	Costul mediu pe zi de spitalizare
13.	Procentul veniturilor proprii din total venituri secție
B. Indicatori de calitate	
1.	Rata mortalității generale
2.	Rata infecțiilor nosocomiale
3.	Rata pacienților reinternați (fără programare) în intervalul de 30 de zile de la externare
4.	Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare
5.	Procentul pacienților internați și transferați către alte spitale (%)

M. Drepturile pacienților

A stabili standardele referitoare la drepturile pacientului înseamnă în definitiv a descrie ceea ce pacientul trebuie să aștepte din partea furnizorului de servicii medicale spitalicești, în lumina legislației actuale românești și europene.

Respectarea drepturilor pacientului presupune o serie de activități ale spitalului de informare a pacienților cu privire la spectrul de drepturi pe care aceștia le dețin. Beneficiarii acestei comunicări ale drepturilor sunt pacienții sau aparținătorii, acele persoane bolnave sau sănătoase care utilizează serviciile de sănătate furnizate de către spital.

Principiile importante ale drepturilor pacientului ce trebuie respectate și urmărite sunt:

1. informarea
2. consimțământul
3. confidențialitatea
4. îngrijiri și tratament
5. aplicarea

Pentru respectarea drepturilor pacienților instituția este preocupată de următoarele:

- participarea personalului la programe de instruire cu obiective legate de cunoașterea și respectarea drepturilor pacientului
- cel puțin o ședință pe an a consiliului de administrație în care se analizează respectarea drepturilor pacientului
- afișarea drepturilor pacientului în toate sectoarele de activitate ale spitalului
- afișarea regulilor și obiceiurilor pe care pacientul trebuie să le respecte pe durata spitalizării
- instruirea nou-angajaților în privința drepturilor pacienților
- înscrierea în RI a prevederilor referitoare la obligația personalului angajat privind dreptul pacienților la respect ca persoane umane
- conceperea listei cu procedurile care necesită consimțământul pacientului
- asigurarea păstrării anonimatului pacienților și confidențialității privind internarea și tratamentul său (în absența unui consimțământ scris privind opusul celor de mai sus)