



**SPITALUL JUDEȚEAN
DE URGENȚĂ CĂLĂRAȘI
DR. POMPEI SAMARIAN**

PERFORMANȚA CLINICĂ ȘI FINANCIARĂ

PROIECT DE MANAGEMENT

Managementul în domeniul medical trebuie să aibă ca rezultat final îmbinarea perfectă a tuturor mijloacelor avute la dispoziție, pentru a găsi calea de echilibru între alocarea de resurse și furnizarea unui act medical de calitate.

Candidat:

MIHAI A. BOGDAN-CRISTIAN

1 ANALIZA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI

1.1. TIPUL DE UNITATE, AMPLASARE ȘI CATEGORIA DE POPULAȚIE DESERVITĂ

Spitalul Județean de Urgență „Dr Pompei Samarian” Călărași este un spital cu specific de urgență, funcționează în baza Legii nr.95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare și se află în subordinea Consiliului Județean Călărași.

Spitalul Județean de Urgență „Dr Pompei Samarian” Călărași este o unitate sanitară clasificată în **categoria III** în conformitate cu criteriile minime obligatorii pentru clasificarea spitalelor în funcție de competență conform prevederilor OMS nr 323 din 2011 și a OMS nr.1408 din 2010, **fiind cea mai mare unitate medicală din cadrul județului Călărași.**

Spitalul Județean de Urgență „Dr Pompei Samarian” Călărași este situat în municipiul de reședință al județului Călărași, conectat facil prin infrastructura de transport la centrele universitare medicale din București și Constanța. **Din perspectiva impactării asupra activității din spital, conectarea rapidă cu cele două municipii în care funcționează mai multe unități medicale de elită reprezintă un aspect care trebuie valorificat maximal, pe cel puțin două componente, respectiv posibilitatea de transfer rapidă a pacienților care nu pot fi gestionați la nivelul unității medicale, precum și la posibilitatea de a atrage mult mai ușor cadre medicale din centrele universitare respective.**

Din analiza datelor disponibile pe site-ul INSSE în iulie 2020, populația județului Călărași însumează un total de 305391 de locuitori, din care 183287 locuiesc în mediul rural, 122104 în mediul urban. Din totalul populației, 74737 sunt locuitori ai municipiului Călărași, localitate în care funcționează și Spitalul Județean de Urgență Călărași. **Acest indicator este unul care trebuie luat în calcul, întrucât populația municipiului Călărași, neavând un altă unitate medicală către care să se adreseze, apelează la serviciile Spitalului Județean de Urgență „Dr Pompei Samarian” Călărași, pentru nevoi care ar fi putut fi tratate în spitale care nu sunt specializate pe abordarea patologiilor de urgență.**

Un alt aspect rezultat în urma analizei indicatorilor statistici este cel rezultat de creșterea numărului populației vârstnice, de la 70811 locuitori cu vârsta de peste 60 ani în 2012, la 72153 de locuitori cu vârsta de peste 60 de ani în 2020. **În interpretarea acestui indicator, se impune a fi luată în calcul curba vizibil ascendentă de îmbătrânire a populației, sens în care se conturează creșterea ponderii afecțiunilor cronice caracteristice acestei vârste, fapt care va genera necesitatea ca managementul unității să proiecteze anticipativ serviciile medicale pentru a răspunde nevoilor viitoare.**

Se impune a fi menționat și faptul că **Spitalul Județean de Urgență „Dr Pompei Samarian” Călărași** nu furnizează servicii medicale doar pentru locuitorii județului Călărași, unitatea medicală asigurând același tip de servicii și pentru o parte a populației din cele două județe limitrofe, Ialomița și Constanța (3.55% din pacienții externăți în 2019).

1.2. STRUCTURA SPITALULUI ȘI SERVICIILE OFERITE

Din punct de vedere al structurii de paturi, **Spitalul Județean de Urgență „Dr Pompei Samarian” Călărași** are un număr de **571 de paturi** pentru **spitalizare continuă**, din care 477 sunt alocate secțiilor/compartimentelor de tip acut, 50 sunt alocate secțiilor/compartimentelor de tip cronic și 44 sunt alocate secției/compartimentelor de terapie intensivă/terapie acută.

Spitalul Județean de Urgență „Dr Pompei Samarian” Călărași furnizează servicii medicale preventive, curative și de recuperare în regim de spitalizare continuă, spitalizare de zi și ambulatoriu de specialitate, pentru 23 de specialități medicale, chirurgicale și paraclinice. Se asigură servicii de asistență socială, consiliere psihologică, asistență religioasă ortodoxă, precum și derularea programelor naționale de sănătate curative și de prevenție.

Spitalul dispune de o Unitate de Primiri Urgențe, care, de cele mai multe ori, reprezintă interfața din pacienții care se prezintă la unitatea medicală și celelalte structuri de pe zona de spitalizare continuă ale spitalului, UPU preluând majoritatea cazurilor critice, inclusiv de la nivelul celorlalte unități sanitare din județ.

Din perspectiva zonei administrative, spitalul cuprinde Biroul de Informatică, Compartimentul de evaluare și statistică medicală, Serviciul de management al calității serviciilor medicale, Compartimentul audit public intern, Compartimentul contencios, Compartimentul securitatea muncii, PSI, protecția civilă, situații de urgență, Compartimentul asistență religioasă, Compartimentul relații publice, Serviciul resurse umane, normare, organizare, salarizare, Serviciul financiar contabilitate, Serviciul aprovizionare, transport, achiziții publice, contractare, Serviciul administrativ-tehnic.

Prin prisma situației excepționale generate de pandemia COVID 19, au fost înființate în cadrul spitalului **Centrul de Vaccinare împotriva COVID 19**, precum și **Centrul de recoltă pentru recoltarea probelor RT-PCR pentru SARS-CoV 2**.

1.3. MUTAȚII RECENTE ÎN CEEA CE PRIVEȘTE DOTAREA UNITĂȚII MEDICALE ȘI PERSPECTIVE DE VIITOR LA ACEST MOMENT

În ultimii ani s-au realizat investiții pentru dotarea cu echipamente și aparatură medicală cu finanțare din fonduri externe, subvenții de la bugetul de stat și bugetul local, donații, precum și prin parteneriate cu instituții locale după cum urmează:

- ☐ În anul 2019 au fost achiziționate echipamente medicale cu finanțare comună prin Ministerul Sănătății- 90%și Consiliul Județean Călărași-10%, în valoare de 204.202 lei, pentru paturi pentru terapie intensivă electrice, defibrilatoare automate, monitoare funcții vitale portabile, trolii medicamente, electrocardiografe portabile cu 12 canale.
- ☐ În anul 2020, cu aceleași surse de finanțare, s-au achiziționat echipamente medicale în valoare de 3.094.742 lei, spitalul fiind dotat cu 15 paturi de terapie intensivă electrice, stație de sterilizare cu abur, trolii pentru medicamente, electrocardiografe portabile cu 12 canale, defibrilatoare portabile, lampă examinare mobile, precum și echipamente de radiologie și radioscopie digital.
- ☐ În anul 2020 a fost depus proiectul Consolidarea capacității de reacție la criza de sănătate publică cauzată de răspândirea virusului SARS CoV 2, proiect cu finanțare europeană nerambursabilă în cadrul apelului POIM/819/9/1Consolidarea capacității de gestionare a crizei sanitare COVID-19, prin care a fost solicitat un ajutor în valoare de 10.261.373 lei, pentru decontarea cheltuielilor cu materiale sanitare, dezinfectanți etc, necesare susținerii activității spitalului în contextul pandemiei. Proiectul se află în evaluare la Ministerul Fondurilor Europene.
- ☐ În anul 2020 a fost demarată și o campanie amplă în vederea atragerii de donații și sponsorizări, în urma acesteia fiind achiziționate concentratoare de oxigen, un aparat de ventilație mecanică portabil, containere pentru triaj UPU, platformă în sistem închis pentru testarea RT-PCR pentru SARS-CoV 2, scaun ORL electric, pat pentru terapie intensivă electric precum și alte bunuri și materiale necesare în contextual pandemiei.
- ☐ Finanțarea de la Consiliul Județean Călărași a fost reprezentată în anul 2019 de 1.281.233 lei pentru cheltuieli de dezvoltare, iar în anul 2020 a fost alocată suma de 6.975.824 lei pentru același tip de cheltuieli, spitalul fiind dotat cu sistem acces cu barieră, cărucioare pentru transport alimente, container tip cameră frigorifică pentru prosectură, concentratoare de oxigen, aparate de ventilație mecanică, 10 defibrilatoare portabile, echipament performant de endoscopie digestivă superioară și inferioară, unitate de electrochirurgie de înaltă performanță.
- ☐ În cadrul laboratorului de analize medicale a fost organizat **laboratorul de biologie moleculară** care dispune de 3 platforme pentru **testarea RT-PCR pentru SARS-CoV-2**.

- ☐ De asemenea, a fost începută construcția unui **nou corp de clădire**, finanțată prin Compania Națională de Investiții, în care vor fi relocate parte din secțiile ce funcționează în cadrul unui imobil care face obiectul unei expertize de risc seismic.

1.4. ANALIZA RESURSELOR UMANE

Organigrama spitalului prevede **1045** de posturi disponibile, din care, la finalul lunii **decembrie 2020**, erau ocupate **875 de posturi**. Din cele 150 posturi prevăzute pentru personalul medical superior, doar 88 de posturi de medici erau ocupate la sfârșitul anului 2020.

Analiza indicatorilor de management al resurselor umane în perioada 2017-2019 evidențiază faptul că la nivelul spitalului persistă un deficit substanțial de medici față de numărul de posturi aprobat, cu un trend descrescător al proporției medicilor din totalul personalului angajat, de la 9.64 % în 2017, la 8.66 % în 2019. În ceea ce privește proporția personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical, aceasta a crescut în 2018 față de 2017, dar a scăzut la 17% în 2019. De asemenea proporția personalului medical din totalul personalului angajat a scăzut de la 62.78 % în 2017 la 60.32 % în 2019. Rezultă fără echivoc faptul că se impune completarea schemei de personal medical la nivelul spitalului, conform organigramei, atât cu personal medical superior, cât și cu personal medical mediu și auxiliar.

Se impune a fi precizat faptul că acești indicatori au suferit modificări în contextual pandemiei din anul 2020, dar angajările respective nu sunt definitive, sens în care ele pot fi interpretate eronat, dacă ar fi incluse într-o analiză statistică.

1.5. ANALIZA INDICATORILOR DE RAPORTARE

Din analiza indicatorilor de raportare din cadrul anilor 2017, 2018 și 2019, considerați ani de referință normali pentru funcționarea unității medicale, s-a constatat un **număr crescut de consultații/medic în unitatea de primiri urgențe, corelat cu scăderea numărului de consultații în ambulatoriul de specialitate**.

Intrând în profunzimea acestui indicator, se evidențiază faptul că multe dintre prezențele la UPU nu erau justificate ca fiind urgențe, ci mai degrabă ca simple consultații. **Acest aspect este foarte important într-o proiecție de management medical, întrucât ne indică faptul că Unitatea de Primiri Urgențe este supraîncărcată de consultații care ar fi putut fi rezolvate în cadrul ambulatoriului de specialitate.**

Numărul crescut de prezentări la UPU generează în mod direct un număr mare internări pe secțiile de acuți, pentru pacienți care ar fi putut fi tratați în regim ambulator, fapt care determină ulterior alocarea unui număr mare de resurse.

Indicatorii generali de activitate pentru perioada 2017-2019 evidențiază creșterea numărului de cazuri externe la nivel de spital pentru perioada analizată, cu **menținerea duratei medii de spitalizare (DMS) sub nivelul valorii la nivel național de 6.01**, și cu **creșterea indicelui de complexitate a cazurilor(ICM)**, față de valoarea din Normele de aplicare a Contractului-cadru de 1,2281.

IUP și RUP sunt sub media națională și prezintă un trend descendent, ceea ce poate semnala o scădere a adresabilității față de unele secții/compartimente ale spitalului.

Se remarcă scăderea proporției cazurilor cu soluție chirurgicală externe din secțiile chirurgicale. În ceea ce privește indicatorii circumstanțelor spitalizării se remarcă proporția crescută a internărilor prin urgență, creșterea proporției pacienților decedați și scăderea indicelui de concordanță Dg Externare - Dg Internare.

Principalul finanțator al serviciilor medicale prestate de către spital este contractul cu CJAS Călărași. În anul 2019 valoarea contractată a fost depășită atât pentru spitalizarea continuă în secțiile de acuți, cât și pentru spitalizarea continuă în secțiile de cronici ale spitalului. De asemenea valoarea contractului pentru spitalizare de zi a fost realizată și depășită în 2019.

Activitatea medicală a Spitalului Județean de Urgență „Dr Pompei Samarian” Călărași pentru spitalizare continuă este susținută în principal de secțiile cu specific acut. În anul 2019 au fost externate 20.210 cazuri din secțiile și compartimentele de tip acut, perioadă în care structura organizatorică nu a suferit modificări.

Din analiza grupării cazurilor externate în categorii majore de diagnostic, la nivel de spital, cele mai multe cazuri, respectiv **4.128 de externări, care au reprezentat 21.15% din cazurile externate, au fost încadrate în categoria majoră de diagnostic Boli și tulburări ale sistemului respirator**. Următoarele categorii majore de diagnostic din punctul de vedere al numărului de cazuri externate au fost **Boli și tulburări ale sistemului digestiv, cu 2547 de externări, reprezentând 13.05% din totalul externărilor la nivel de spital, și Boli și tulburări ale sistemului circulator, cu 2199 de externări, reprezentând 11.27 % din totalul externărilor la nivel de spital**.

TIP INDICATOR	INDICATOR SPECIFIC	2017	2018	2019
Indicatori generali de volum și intensitate	Număr de cazuri externate	20670	21160	21163
	Durata medie de spitalizare DMS	5.9	5.81	5.91
	Indice de complexitate a cazurilor ICM	1.2296	1.2722	1.3344
	Rata de utilizare a paturilor pe spital	64.62%	70.13%	62.31%
	Indicele de utilizare a paturilor pe spital	237.56	255.96	227.66
	Număr pacienți consultați în ambulator	34455	38308	39993
Indicatori ai activității chirurgicale	%Cazuri chirurgicale	18.15	19.14	19.10
	%Cazuri chirurgicale în secțiile chirurgicale	61.05	62.13	57.56
Indicatori ai comorbidității	%Cazuri cu diagnostice secundare	94.76	95.38	96.36
Indicatori ai circumstanțelor spitalizării - internare	%Internări în urgență	86.10	85.15	85.77
	%Internări prin transfer interspitalicesc	0.02	0.03	0.04
	%Internări cu trimitere de la medicul specialist	9.63	7.32	3.87
	%Internări cu trimitere de la medicul de familie	4.25	7.46	10.31
Indicatori ai circumstanțelor spitalizării - externare	%Cazuri decedați	1.80	1.94	2.08
	Indice concordanță Dg Externare - Dg Internare	82.10	43.91	55.09
Indicatori economico-financiari	Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat	90.46	96.15	91.37
	Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului	71.41	74.94	70,43
	Procentul cheltuielilor cu medicamente din totalul cheltuielilor spitalului	5.46	4.01	4.84
	Procentul ch. de personal din totalul sumelor decontate de casele de asigurari de sanatate (%)	88.61	80.49	88.78
	Costul mediu pe zi de spitalizare	766.82	780.93	686.00



	Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului	0.06	0.11	0.12
	Procentul veniturilor din contractul cu CAS	59.68	42.97	42.97
	Procentul cheltuielilor de capital din total cheltuieli	2.44	4.07	1.31
	Suma realizată validată	36.234.528	39.003.969	38.878.750
Indicatori de Calitate	Rata mortalității intraspitalicești	1.80	1.94	2.08
	Rata infecțiilor nosocomiale	0.54	0.25	0.31
	Procentul bolnavilor transferați către alte spitale din totalul bolnavilor internați	1.65	1.52	1.71

1.6 ANALIZA INDICATORILOR FINANCIARI

În funcție de sursele de proveniență, veniturile spitalului se prezintă într-o formă sintetică, după cum urmează:

- Contractul cu CJAS Călărași ca sursă a veniturilor pentru decontarea serviciilor medicale furnizate pentru spitalizare continuă acută, cronice, spitalizare de zi, servicii paraclinice, ambulatoriul de specialitate. Relevant pe această componentă este faptul că numărul de paturi contractate a scăzut constant, la acest moment existând un număr de 96 paturi care nu se finanțează, din cele 571 de paturi aprobate prin structură. Reține atenția faptul că această scădere nu este reflectată de nevoile reale, întrucât în 2019 numărul de pacienți externați a crescut, situație generată de atingerea unui indicator de calitate adecvat, respective prin scăderea ratei medii de spitalizare, sens în care au fost internați mai mulți pacienți, generând însă o depășire a valorii de contract pe toate tipurile de spitalizare, și implicit, cheltuieli care depășesc sursele de venit ale spitalului.
- Tot prin contract CJAS Călărași sunt finanțate PNS Diabet Zaharat, Oncologie, Ortopedie derulate la nivelul spitalului.
- Prin DSP, cu sursă Ministerul Sănătății sunt finanțate PS cu caracter preventiv HIV-SIDA, pacient critic, screening cancer de col uterin, planning familial, infecții asociate asistenței medicale.
- Tot prin DSP se asigură și finanțarea pentru salariile și bursele medicilor rezidenți, precum și finanțarea serviciilor de urgență.
- Din bugetul Consiliului Județean sunt asigurate cheltuieli de funcționare, reabilitare și dotare.
- Pe componenta de dotare a spitalului există și o sursă de finanțare comună Consiliul Județean și Ministerul Sănătății.
- Prin veniturile realizate în serviciul de medicină legală este finanțată activitatea acestei componente.
- O altă sursă de finanțare o reprezintă veniturile proprii ale spitalului, generate de plata unor servicii efectuate la cerere, contracte de închiriere și comoditate, medicina muncii, expertiză medico-legală, venituri din sponsorizări, venituri din donații.

INDICATOR	AN 2019	AN 2020
TOTAL VENITURI SPITAL	96.980.656	110.929.051
SUBVENȚII FNUASS- DREPTURI SALARIALE	31.671.730	35.911.280
TOTAL PLĂȚI EFECTUATE	97.762.147	111.109.828
PLĂȚI RESTANTE	7.547.020	6.946.505

Spitalul Județean de Urgență Dr Pompei Samarian Călărași a realizat în anul 2019 un total venituri pe tipuri de servicii și surse în valoare de 96.980.656 lei, a generat cheltuieli în valoare de 97.762.147 lei (plăți efectuate) și a înregistrat plăți restante în valoare de 7.547.020 lei. În 2020 spitalul a realizat venituri totale în valoare de 110.929.051 lei, cu un total plăți efectuate de 110.929.051 lei, având plăți restante de 6.946.505 lei. În anul 2020 situația financiară a Spitalului a fost influențată de pandemia Covid 19 sens în care au fost necesare sume suplimentare pentru aprovizionarea de materiale sanitare de protecție, echipamente medicale. În acest context s-au înregistrat și creșteri ale veniturilor din donații și sponsorizări și de asemenea, din subvențiile acordate de Consiliul Județean Călărași.

Nr. crt	Denumire indicator	Sume realizate și încasate de spital în anul 2019	% din total	Sume realizate și încasate de spital în anul 2020	% din total
1.	Venituri din contractele cu CJAS	42.005.426	43.32	42.906.377	38.68
2.	Venituri din contractele cu DSP de la Bugetul de Stat (UPU)	13.060.094	13.47	14.455.351	13.03
4.	Venituri din contracte cu medicina legală	2.800.000	2.89	2.881.000	2.6
5.	Subvenții din Bugetul Fondului Național de Asigurări	31.671.730	32.66	34.186.280	30.82
6.	Subvenții de la C.J. Călărași, pentru funcționare	3.893.961	4.02	5.124.643	4.62
7.	Venituri din concesiuni și închirieri	119.416	0.12	42.467	0.04
8.	Alte venituri	2.071.107	2.14	2.207.742	1.99
9.	Subvenții Consiliul Județean Călărași, pentru dezvoltare	1.232.808	1.27	6.955.824	6.27
10	Stimulentul de risc	0	0	2.045.000	1.84
11	Donații și sponsorizări	5.000	0.11	124.367	0.11
	Total	96.959.544	100	110.929.051	100

În anul 2020, nevoia de asigurare servicii medicale pacienților COVID 19 a determinat o creștere semnificativă a costurilor pentru medicamente, materiale de protecție, reactivi, dezinfectanți.

Inițial aceste costuri au fost susținute din resursele proprii ale unității medicale și prin alocări successive de fonduri din partea Consiliului Județean, deoarece unitatea medicală nu a fost inclusă în anexa II a OMS 555/martie 2020 ca spital COVID, cheltuielile suplimentare generand întârzieri la plată semnificative.

Începând cu luna septembrie 2020 Casa Națională de Sănătate a decontat spitalului depășirea de cheltuieli înregistrată cu tratarea pacienților.

Contractele cu Casa Națională de Sănătate generează venituri lunare în valoare de 3.427.954 lei, la care se adăugă subvenția de Fondul Național de Asigurări de Sănătate de aproximativ 2.848.856 lei/lună. Scăzând cheltuielile cu salariile suportate din subvenția respectivă, în valoare previzionată de 5.550.000, rămân de cheltuit 902.954 lei, iar media cheltuielilor cu bunurile și serviciile este de 1.627.000 lei. Aceasta sumă este parțial acoperită din venituri proprii în valoare de 200.000 lei/lună și subvenția de la CJC de 145.333 lei/lună, rămânând astfel o sumă în valoare de 378.213, pentru care vor trebui identificate soluții rapide, în contextul revenirii la normalitate, după pandemia COVID -19.

2. ANALIZA SWOT

SCOP	
IDENTIFICAREA PROBLEMELOR ȘI SOLUȚIILOR PENTRU ATINGEREA STANDELELOR DE PERFORMANȚĂ CLINICĂ ȘI FINANCIARĂ	

S	PUNCTE TARI INTERNE
1	Furnizorul cu cele mai diversificate servicii medicale din județul Călărași capabil să realizeze investigații specifice, diagnostic și tratament pentru o patologie vastă
2	Cea mai mare unitate medicală de pe raza județului Călărași
3	Existența unor structuri care își desfășoară activitatea în locații reabilitate și dotate cu echipamente moderne (UPU, laborator de analize acreditat RENAR, Ambulatoriul de specialitate, bloc operator unic, laborator de radiologie, 6 secții medicale reabilitate)
4	Personal competent, încadrare cu personal mediu sanitar cu studii superioare.
5	Dotare cu tehnică și aparatură medicală, echipament imagistic de înaltă performanță
6	Prestarea unor servicii medicale de complexitate ridicată
7	Ambulatoriu de specialitate care asigură servicii la un standard ridicat de calitate

W	PUNCTE SLABE INTERNE
1	Structura organizatorică a spitalului necorespunzătoare față de nevoile reale ale populației. Situarea unității în ultimele 5 locuri la nivel national, ca număr de paturi bugetate.
2	Consumator mare de resurse, atât financiare cât și logistice
3	Lipsa spațiilor necesare pentru organizarea spitalizării de zi, corpuri de clădire încă nereabilitate în care funcționează 12 secții medicale.
4	Deficit de personal medical superior în specialitățile: medicină de urgență, cardiologie, neonatologie, neurologie, ATI, nefrologie și deficit de personal medical mediu și auxiliar.
5	Asistență tehnică deficiară pe echipamentele existente, proceduri și protocoale incomplete, sau parțial implementate
6	Comunicare publică aproape inexistentă la nivel de unitate medicală, atât în ceea ce privește activitatea desfășurată cât și relaționarea cu pacienții sau aparținătorii, concomitent cu lipsa unor instrumente reale de măsurare a gradului de satisfacție a pacienților
7	Program doar în cursul dimineții, limitând astfel accesul pacienților după-amiaza, inexistența unor sisteme și proceduri transparente care să fluidizeze activitatea de programare și prezență a pacienților

O	OPORTUNITĂȚI EXTERNE
1	Proiectarea unui sistem capabil să crească atractabilitatea spitalului ca și angajator

T	AMENINȚĂRI EXTERNE
1	Limitări legislative ce țin de imposibilitatea acordării unor facilități semnificative

	pentru medici pe specialitățile deficiare, prin acordarea unor facilități suplimentare		
2	Obținerea de finanțări interne de la bugetul Consiliului Județean sau prin intermediul PNRR sau viitorului POS pentru îmbunătățirea condițiilor de tratament în locațiile nereabilite	2	Perioadă mare de implementare a proiectelor prin fonduri europene, precum și date incerte privind calendarul de parcurs
3	Proiectarea unor activități capabile să crească vizibilitatea spitalului ca punct de furnizare zonală de servicii medicale de nișă, capabile să crească veniturile unității medicale	3	Limitarea finanțării prin contractul cu CJAS în raport cu serviciile medicale posibil de prestat coroborat cu creșterea costurilor asistenței medicale.
4	Creșterea gradului de implicare a societății civile prin donații, sponsorizări, parteneriate	4	Subfinanțarea activității medicale spitalicești prin sistemul DRG

3. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

1	Unitatea medicală este grevată de obținerea unor venituri suplimentare, prin prisma faptului că există zone în care activitatea spitalului nu a fost dezvoltată pentru a face față unor cerințe actuale (de exemplu înființarea Laboratorului de Endoscopie Digestivă, înființarea unor compartimente noi pe spitalizare continuă acuti și cronici, cu încadrarea unui număr corespunzător de medici specialiști, redimensionarea unor structuri a căror proiecție nu mai corespunde situației actuale;
2	Deși are o mare adresabilitate, ambulatoriul de specialitate nu funcționează la o capacitate optimă, existând specialități care nu sunt reprezentate de cabinete, concomitent cu lipsa unor măsuri administrative menite să crească gradul de satisfacție al pacienților, gradul de transparență al programărilor, precum și extinderea programului de lucru, pentru genera premise de creștere a veniturilor;
3	Lipsa unei politici de personal care să asigure acoperirea optimă a tuturor structurilor din spital, cu accent direct pe zona medicală prin creșterea numărului de medici și diversificarea specialităților acestora, la care se adaugă lipsa sau implementarea incompletă a unor sisteme moderne de audit și monitorizare a activității în vederea creșterii eficienței resursei existente;
4	Existența unei infrastructuri învechite și nereabilite în zone în care se desfășoară activități medicale sau aflate în conexiune cu acestea, generatoare de disconfort, atât din perspectiva pacienților, cât și din perspectiva angajaților proprii.
5	Inexistența unei strategii de comunicare care să vină în preîntâmpinarea nevoilor de transparență, atât din perspectivă internă, cât și externă, la care să se adauge și mecanisme reale de măsurare a gradului de satisfacție a pacienților/apartinătorilor, precum și a personalului angajat.

4. SELECȚIONAREA PROBLEMELOR PRIORITARE ȘI MOTIVAREA ALEGERII

Având în vedere analiza efectuată anterior, am concluzionat că o abordare unilaterală a unei singure probleme sau a unui grup de probleme din cele critice identificate anterior, nu ar fi capabilă să rezolve într-un mod echitabil disfuncțiile manifestate în prezent, context în care am decis că pentru a implementa o proiecție

de management cu impact real în activitatea spitalului, este necesară o abordare integrată a celor cinci probleme majore critice, în cadrul unui proiect amplu, derulat pe parcursul a 4 ani de zile.

Această abordare integrată este necesară, deoarece standardul de performanță așteptat să fie livrat la nivelul unei unități de asemenea mărime și importanță este imposibil de a fi realizat, fără ca acțiunile manageriale să fie împărțite la nivelul unei vizuni ample, capabile să integreze eficient anumite module din fiecare dintre cele cinci probleme, cu scop final atingerea unor indicatori esențiali privind performanța clinică și financiară.

5. MODUL DE REZOLVARE A PROBLEMELOR PRIORITARE IDENTIFICATE

5.1 SCOPUL ACTIVITĂȚILOR DERULATE

Prin implementarea acestui proiect de management vizez implementarea unor măsuri capabile să crească veniturile unității medicale, prin efectuarea unor modificări de structură, prin remodelarea unor secții și a ambulatoriului de specialitate, implementarea unei politici de personal care să aibă ca rezultat ocuparea posturilor vacante de medici, demararea unor activități care să genereze crearea de condiții adecvate pentru asigurarea standardelor de calitate și satisfacție a pacienților, precum și abordarea transparentă a unei strategii de comunicare capabile să semnaleze în timp util corecțiile și modul de abordare a unor probleme care grevează asupra funcționării unității medicale.

5.2 OBIECTIVE ASUMATE

Obiectivul I Proiectarea activității spitalului prin optimizarea structurii de paturi, dezvoltarea/extinderea unor servicii medicale noi prin înființarea Laboratorului de Endoscopie Digestivă, înființarea unor compartimente noi pe spitalizare continuă acută și cronici, redimensionarea unor structuri a căror proiecție nu mai corespunde situației actuale, concomitent cu încadrarea unui număr corespunzător de medici specialiști, în vederea obținerii unor venituri suplimentare;

Obiectivul II Optimizarea serviciilor acordate în ambulatoriul de specialitate, prin redimensionarea acestuia și suplimentarea cabinetelor, precum și extinderea programului de lucru, concomitent cu implementarea unor măsuri administrative menite să crească gradul de satisfacție al pacienților, gradul de transparentă al programărilor, ceea ce va conduce la suplimentarea serviciilor oferite și la creșterea veniturilor spitalului;

Obiectivul III Implementarea unei politici de personal care să asigure acoperirea optimă a tuturor structurilor din spital, cu accent direct pe zona medicală prin creșterea numărului de medici și diversificarea specialităților acestora, la care se adaugă implementarea unor sisteme moderne de audit și monitorizare a activității;

Obiectivul IV Implementarea unor măsuri capabile să asigure existența unor condiții moderne, funcționale și de siguranță, în zonele unde se desfășoară activități medicale sau aflate în conexiune cu acestea, în vederea eliminării situațiilor potențiale generatoare de disconfort sau de pericol, atât din perspectiva pacienților, cât și din perspectiva angajaților proprii;

Obiectivul V Implementarea unei strategii de comunicare care să vină în preîntâmpinarea nevoilor de transparentă, atât din perspectivă internă, cât și externă, la care să se adauge și mecanisme reale de măsurare a gradului de satisfacție a pacienților/apartinătorilor, precum și a personalului angajat.

5.3 ACTIVITĂȚILE DERULATE

OBIECTIVUL I Proiectarea activității spitalului prin optimizarea structurii de paturi, dezvoltarea/extinderea unor servicii medicale noi prin înființarea Laboratorului de Endoscopie Digestivă, înființarea unor compartimente noi pe spitalizare continuă acută și cronici, redimensionarea unor structuri a căror proiecție nu mai corespunde situației actual, concomitent cu încadrarea unui număr corespunzător de medici specialiști, în vederea obținerii unor venituri suplimentare;

1.1 Elaborarea proiectului de modificare a structurii de paturi spitalului cu stabilirea circuitelor funcționale

- 1.2 Obținerea avizelor necesare pentru înființarea compartimentelor noi pe spitalizare continuă
- 1.3 Mărirea numărului de paturi alocate Compartimentului ORL de la 2 la 6 paturi cu încadrarea unui număr corespunzător de medici specialiști
- 1.4 Dezvoltarea/extinderea unor servicii medicale noi prin înființarea Laboratorului de Endoscopie Digestivă în cadrul structurii spitalului.
- 1.5 Înființarea de compartimente noi atât pentru spitalizare continuă cronică:
 - Compartiment recuperare medicală-ortopedie și traumatologie
 - Compartiment recuperare medicală-respiratorie
 - Compartiment recuperare medicală- neurologie
- 1.6 Contractarea serviciilor medicale nou înființate cu CJAS și creșterea finanțării spitalului

Termen: trimestrul III 2022

Resurse: resurse umane, nu sunt necesare resurse suplimentare financiare

Responsabil: Comitet Director, Medici Șefi Secții/Compartimente

OBIECTIVUL II Optimizarea serviciilor acordate în ambulatoriul de specialitate, prin redimensionarea acestuia și suplimentarea cabinetelor, precum și extinderea programului de lucru, concomitent cu implementarea unor măsuri administrative menite să crească gradul de satisfacție al pacienților, gradul de transparență al programărilor, ceea ce va conduce la suplimentarea serviciilor oferite și la creșterea veniturilor spitalului;

- 2.1. Mărirea programului cu 3 ore, de la 15 la 18, și încadrarea cu personal medical superior și cu personal medical mediu pentru 6 cabinete din ambulatoriul de specialitate Chirurgie Generală, Chirurgie Pediatrică, Diabet Zaharat, Obstetrică Ginecologie, ORL și ulterior și pentru alte specialități
- 2.2. Creșterea finanțării spitalului prin contractarea noilor servicii din ambulatoriu cu CJAS Călărași
- 2.3. Elaborarea de tarife și furnizarea serviciilor cu plată pentru acele servicii care nu sunt în contract cu CJAS Călărași sau nu sunt finanțate din fondul asigurărilor sociale de sănătate
- 2.4. Implementarea unui sistem de programare transparent, prin introducerea serviciilor de programare telefonică și on line

Termen: trimestrul I 2022

Resurse: resurse umane, 50.000 de lei

Responsabil: Comitet Director

OBIECTIVUL III Implementarea unei politici de personal care să asigure acoperirea optimă a tuturor structurilor din spital, cu accent direct pe zona medicală prin creșterea numărului de medici și diversificarea specialităților acestora, la care se adaugă implementarea unor sisteme moderne de audit și monitorizare a activității;

- 3.1. Evaluarea satisfacției angajaților și a nevoilor lor de formare prin chestionare calitative și cantitative, inclusiv cu bugetarea unor sume alocate pregătirii personalului
- 3.2. Publicarea posturilor vacante, scoaterea periodică a posturilor vacante la concurs, mediatizarea intensă a concursurilor de ocupare a posturilor
- 3.3. Recrutarea personalului medical prin promovarea spitalului și orașului Călărași în centrele universitare, prezentarea ofertei spitalului periodic la târguri de job-uri medicale, promovare țintită on line.
- 3.4. Implicarea medicilor angajați în activitățile de promovare a activității și a imaginii spitalului
- 3.5. Creșterea capacității de coordonare – monitorizare – supervizare a șefului de secție prin participarea la cursuri specializate și întâlniri periodice cu personalul (analizarea problemelor secției și a cazurilor medicale mai dificile).
- 3.6. Implementarea unui sistem de audit automat al prezenței și timpului de lucru, în vederea eficientizării activității personalului.

Termen: trimestrul III 2025

Responsabil: CJ Călărași, Comitet Director, Serviciul Runos,

Resurse necesare: 150.000 lei

OBIECTIVUL IV Implementarea unor măsuri capabile să asigure existența unor condiții moderne, funcționale și de siguranță, în zonele unde se desfășoară activități medicale sau aflate în conexiune cu acestea, în vederea eliminării situațiilor potențiale generatoare de disconfort sau de pericol, atât din perspectiva pacienților, cât și din perspectiva angajaților proprii;

4.1 Amenajarea spațiului din proximitatea Ambulatoriului de specialitate și a zonei de acces în curtea spitalului, montarea de bănci, toalete publice.

4.2 Reabilitarea traseelor rutiere, placarea cu covor asfaltic a traseelor rutiere pentru accesul ambulanțelor, a autoutilitarelor de transport și a autoturismelor în curtea spitalului.

4.3 Îmbunătățirea infrastructurii: schimbare țevi, schimbare rezervor de apă, igienizarea grupurilor sanitare

4.4 Analiza de oportunitate realizării unor investiții în corpul de clădire FGH, în urma finalizării expertizei de risc seismic

4.5 Desfășurarea lucrărilor de reparații în locațiile pretabile din corpurile care nu fac obiectul expertizării de risc seismic

4.6 Realizarea proiectelor de consolidare în eventualitatea în care va fi relevată necesitatea unor asemenea lucrări, și ulterior renovarea spațiilor respective

4.7 Implementarea măsurilor de asigurare a standardelor privind PSI, protecția muncii și managementului riscurilor

Termen: trimestrul II 2025

Resurse: 3.000.000 lei

OBIECTIVUL V Implementarea unei strategii de comunicare care să vină în preîntâmpinarea nevoilor de transparență, atât din perspectivă internă, cât și externă, la care să se adauge și mecanisme reale de măsurare a gradului de satisfacție a pacienților/apartinătorilor, precum și a personalului angajat.

5.1 Elaborarea sistemului de control managerial și a strategiilor de comunicare

5.2 Dezvoltarea sistemului de management al calității

5.3 Implementarea sistemului de comunicare internă și externă

5.4 Dezvoltarea mecanismului de feedback în cadrul spitalului cu introducerea și analiza gradului de satisfacție al pacientului într-un mod real, prin elaborarea unor mecanisme clare, care să elimine formalitatea cu privire la măsurarea nivelului de satisfacție al pacienților cu privire la îngrijirile primite în spital

5.5 Organizarea unor seminarii de popularizare a activității din spital, inclusiv prin inițierea unor campanii de donație, atragerea de sponsori, dezvoltarea unor parteneriate pe termen mediu și lung cu reprezentanți ai mediului de afaceri și al societății civile.

5.6 Dezvoltarea unui serviciu recepție/dispecerat în vederea furnizării de informații în timp real pentru pacienți și aparținători, precum și pentru a asigura comunicarea curentă;

5.7 Publicarea pe site-uri în interiorul spitalului, în spațiile de așteptare (UPU, Ambulator integrat), prin mijloace electronice, a informațiilor utile pentru pacienți vizând educația medicală și pregătirea lor pentru timpul pe care îl vor petrece în spital, precum și aspecte ce țin de prezența personalului medical pe cabinete și secții;

5.8 Promovarea serviciilor medicale oferite la nivelul spitalului.

Termen permanent, începând cu iunie 2021

Resurse Definirea resurselor umane, 50.000 lei

Responsabil Comitet Director, Compartiment RUNOS, Serviciul de Management al Calității, Medici Șefi Secții, Compartimente

GRAFICUL GANTT AL ACTIVITĂȚILOR DERULATE

An/Trimestru	2021		2022				2023				2024				2025	
Activitatea	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
OBIECTIVUL I Proiectarea activității spitalului prin optimizarea structurii de paturi, dezvoltarea/extinderea unor servicii medicale noi prin înființarea Laboratorului de Endoscopie Digestivă, înființarea unor compartimente noi pe spitalizare continuă acută și cronice, redimensionarea unor structuri a căror proiecție nu mai corespunde situației actual, concomitent cu încadrarea unui număr corespunzător de medici specialiști, în vederea obținerii unor venituri suplimentare																
1.1 Elaborarea proiectului de modificare a structurii de paturi spitalului cu stabilirea circuitelor funcționale																
1.2 Obținerea avizelor necesare pentru înființarea compartimentelor noi pe spitalizare continuă																
1.3 Mărirea numărului de paturi alocate Compartimentului ORL de la 2 la 6 paturi cu încadrarea unui număr corespunzător de medici specialiști																
1.4 Dezvoltarea/extinderea unor servicii medicale noi prin înființarea Laboratorului de Endoscopie Digestivă în cadrul structurii spitalului.																
1.5 Înființarea de compartimente noi atât pe spitalizare continuă acută, cât și pe spitalizare continuă cronice																
1.6 Contractarea serviciilor medicale nou înființate cu CJAS și creșterea finanțării spitalului																
OBIECTIVUL II Optimizarea serviciilor acordate în ambulatoriul de specialitate,																

[illegible]



3.3 Recrutarea personalului medical prin promovarea spitalului și orașului Călărași în centrele universitare, prezentarea ofertei spitalului periodic la târguri de job-uri medicale, promovare țintită on line.

3.4 Implicarea medicilor angajați în activitățile de promovare a activității și a imaginii spitalului

3.5. Creșterea capacității de coordonare – monitorizare – supervizare a șefului de secție prin participarea la cursuri specializate și întâlniri periodice cu personalul (analizarea problemelor secției și a cazurilor medicale mai dificile).

3.6 Implementarea unui sistem de audit automat al prezenței și timpului de lucru, în vederea eficientizării activității personalului.

4.1 Amenajarea spațiului din proximitatea Ambulatoriului de specialitate și a zonei de acces în curtea spitalului, montarea de bănci, toalete publice.

4.2 Reabilitarea traseelor rutiere, placarea cu covor asfaltic a traseelor rutiere pentru accesul ambulanțelor, a autoutilitarelor de transport și a autoturismelor în curtea spitalului.

4.3 Îmbunătățirea infrastructurii: schimbare țevi, schimbare rezervor de apă, igienizarea grupurilor sanitare

4.4 Analiza de oportunitate realizării unor investiții în corpul de clădire FGH, în urma finalizării expertizei de risc seismic

4.5 Desfășurarea lucrărilor de reparații în locațiile pretabile din corpurile care nu fac obiectul expertizării de risc seismic

4.6 Realizarea proiectelor de consolidare în eventualitatea în care va fi relevantă

[illegible]



2021 - 2025

ce țin de prezența personalului medical pe cabinete și secții

5.8 Promovarea serviciilor medicale oferite la nivelul spitalului.

5.4. RESURSE NECESRE, SURSE DE FINANTARE SI REZULTATE AȘTEPTATE

Resurse necesare: note justificative, referate de necesitate, întocmire listă de achiziții, resurse umane, resurse financiare- întocmirea listei de investiții, a bugetului de venituri și cheltuieli, obținerea aprobărilor în CJ, proceduri punctuale

Sursele de finanțare identificate: cofinanțare CJ Călărași, depunere proiecte pe viitorul POS și PNRR, solicitări către Ministerul Sănătății pentru aprobarea finanțării unor obiective definite, donații, sponsorizări

Rezultate așteptate

1. Creșterea calității serviciilor medicale și gradului de satisfacție prin reducerea timpilor de așteptare a pacienților, creșterea accesibilității pacienților la servicii de înaltă performanță, îmbunătățirea protocoalelor de diagnostic și tratament.
2. Creșterea productivității personalului prin evitarea suprasolicitării.
3. Optimizarea indicatorilor realizați la nivel de spital și maximizarea decontării serviciilor efectuate prin ocuparea posturilor vacante de către medici și personal sanitar mediu, prin monitorizarea indicatorilor financiari și a execuției bugetului de venituri și cheltuieli, prin optimizarea indicatorilor medicali: creșterea numărului de pacienți externați în urma promovării înființării laboratorului de endoscopie digestivă și a compartimentului ORL, creșterea adresabilității pacienților plătitori, respectiv plata integrală a serviciilor acordate în laboratorului de endoscopie digestivă și în compartimentului ORL.

5.5. INDICATORII DE MONITORIZARE SI DE EVALUARE VIZATI

OBIECTIVUL I Proiectarea activității spitalului prin optimizarea structurii de paturi, dezvoltarea/extinderea unor servicii medicale noi prin înființarea Laboratorului de Endoscopie Digestivă, înființarea unor compartimente noi pe spitalizare continuă acută și cronice, redimensionarea unor structuri a căror proiecție nu mai corespunde situației actual, concomitent cu încadrarea unui număr corespunzător de medici specialiști, în vederea obținerii unor venituri suplimentare;

Indicatori de management al resurselor umane- completarea schemei de personal cu medici și personal medical mediu și auxiliar, proporția medicilor din total personal, proporția personalului medical din total personal și proporția personalului medical cu studii superioare din total personal

Indicatori de utilizare a serviciilor: creșterea ICM, scăderea duratei medii de spitalizare prin scurtarea duratei de stabilire a diagnosticului și de instituire a tratamentului, precum și prin continuarea îngrijirilor medicale spitalicești în compartimentele nou înființate de cronici, creșterea procentului bolnavilor cu intervenții chirurgicale din totalul bolnavilor externați din secțiile chirurgicale, creșterea ratei de utilizare a paturilor, creșterea indicelui de utilizare a paturilor

Indicatori de calitate: reducerea numărului de pacienți reinternati în secțiile de acuți și a pacienților transferați către alte spitale cu costurile aferente, reducerea numărului de cazuri invalidate, reducerea timpului de așteptare al pacienților

Indicatori economico-financiari : creșterea procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului, ponderea serviciilor furnizate în regim privat

Indicatori de evaluare

- Creșterea numărului serviciilor acordate prin spitalizare de zi/continuă cu cel puțin 20% față de nivelul anterior
- Creșterea finanțării prin creșterea veniturilor contractate cu CJAS prin spitalizare continuă acuți și cronici și spitalizare de zi.

VENITURI ESTIMATE

În cadrul SECȚIEI ORL- efectuarea a 90 de EXAMINARI FIBROSCOPICE ALE FARINGELUI/ lună (fără activitate covid) x 12 luni= 1080 /an.

Spitalizare continuă acuți - nu aduce plus valoare a ICM, dar scurtează perioada de stabilire a diagnosticului și perioada de spitalizare,

Spitalizare de zi (conform normelor): pe spitalizare de zi, tariful unei EXAMINARI FIBROSCOPICE A FARINGELUI este de 444.84 lei/ pacient; Mergând pe estimarea realizată, de 1080/an de examinări fibroscopice a faringelui, rezultă un venit de la CJAS pe spitalizare de zi de 480.427,2 lei/ an.

În cadrul LABORATORULUI DE ENDOSCOPIE DIGESTIVĂ

Spitalizare continuă acuți – colonoscopia crește valoarea ICM de la 0.7 la 1.5, aducând plus valoare de 0.8, fapt care se transpune într-o creștere de 1200 lei (0.8 x 1500 lei(TCP) pentru fiecare caz externat

Spitalizare de zi - o endoscopie (inferioară și superioară) aduce venit mediu de 430.88 lei/pacient.

Calculând evoluția pe 4 ani, pe o proiecție de 1500 de pacienți (în creștere cu 20 de an) cu o medie a veniturilor rezultate din spitalizarea de zi și continuă, rezultă următoarele venituri estimate pe 4 ani:

- ☐ Medie venit pacient drg +sz 815.44/pacient x 1500 pacienti/an=1.223.160 ron- an 1
- ☐ Medie venit pacient drg +sz 815.44/pacient x 1520 pacienti/an=1.239.469 ron- an 2
- ☐ Medie venit pacient drg +sz 815.44/pacient x 1540 pacienti/an=1.255.778 ron- an 3
- ☐ Medie venit pacient drg +sz 815.44/pacient x 1560 pacienti/an=1.272.086 ron- an 4

Prin înființarea compartimentelor de cronici se vor obține următoarelor sume din finanțarea prin contractul cu CAS, dată de formula suma contractată/an=zile contractate x tarif/zi de spitalizare

Nr cazuri maxime contractate/an=(nr paturi x iup norme): DMS norme

Zile contractate=nr cazuri contractate x DMS norme

❖ **Recuperare medicală respiratorie-3 paturi** în cadrul secției Medicină Internă

Suma vizată a fi contractată în plus pe an este de **246,300.63 lei.**

❖ **Recuperare medicală neurologie-2 paturi** în cadrul secției de Neurologie

Suma vizată a fi contractată în plus pe an este de **139,332.50 lei.**

❖ **Recuperare medicală ortopedie și traumatologie-3 paturi** în cadrul secției Ortopedie Traumatologie. Suma vizată a fi contractată în plus pe an este de **257,770.60 lei**

❖ **Transformarea compartimentului Recuperare pediatrică în Pediatrie cronici cu 5 paturi** în cadrul secției Pediatrie. Suma vizată a fi contractată în plus pe an este de **266,887.53**

OBIECTIVUL II Optimizarea serviciilor acordate în ambulatoriul de specialitate, prin redimensionarea acestuia și suplimentarea cabinetelor, precum și extinderea programului de lucru, concomitent cu implementarea unor măsuri administrative menite să crească gradul de satisfacție al pacienților, gradul de transparență al programărilor, ceea ce va conduce la suplimentarea serviciilor oferite și la creșterea veniturilor spitalului;

Indicatori de management al resurselor umane- proporția medicilor din total personal, proporția personalului medical din total personal, proporția personalului medical cu studii superioare din total personal, precum și numărul mediu de pacienți consultați în ambulator per medic

Indicatori de utilizare a serviciilor- ameliorarea (scăderea) DMS pe secțiile de acuți prin efectuarea investigațiilor și stabilirea diagnosticului și a indicațiilor terapeutice în regim ambulatoriu, creșterea gradului

de satisfacție al pacienților prin micșorarea timpilor de așteptare între momentul programării și cotel al efectuării investigației

Indicatori economico-financiari: creșterea procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului

Indicatori de evaluare

- creșterea numărului serviciilor acordate în ambulatoriu cu cel puțin 20% față de nivelul anterior,
- creșterea finanțării prin creșterea veniturilor contractate cu CJAS prin spitalizare continuă cronici și spitalizare de zi.

VENITURI ESTIMATE

Chirurgie general

- suma medie maximă /luna la nivel de cabinet conform programului actual este 31,584.93 RON
- suma medie maximă /lună la nivel de cabinet cu suplimentarea a cate 3h pe medic va fi 46,448.43 RON

Chirurgie pediatrică

- suma medie maximă/lună la nivel de cabinet conform programului actual este 36,511.02 RON
- suma medie maximă /lună la nivel de cabinet cu suplimentarea a cate 3h pe medic va fi 52,158.6 RON

Obstetrică ginecologie

- suma medie maximă /luna la nivel de cabinet conform programului actual este 23,248.47 RON
- suma medie maximă /lună la nivel de cabinet cu suplimentarea cu cate 3h pe medic va fi 37,197.55 RON

Ortopedie și traumatologie

- suma medie maximă posibilă/lună la nivel de cabinet conform programului actual este 17,693.4 RON
- suma medie maximă/luna la nivel de cabinet cu suplimentarea a cate 3h pe medic va fi 25,276.29 RON

ORL -suma medie maximă /lună la nivel de cabinet conform programului actual este 13,262.55 RON

- suma medie maxima/lună la nivel de cabinet cu suplimentarea a câte 3h pe medic va fi 18,946.5 RON

Endocrinologie

- suma medie maximă /luna la nivel de cabinet cu câte 3 h pe medic va fi 15,415.1 RON

OBIECTIVUL III Implementarea unei politici de personal care să asigure acoperirea optimă a tuturor structurilor din spital, cu accent direct pe zona medicală prin creșterea numărului de medici și diversificarea specialităților acestora, la care se adaugă implementarea unor sisteme moderne de audit și monitorizare a activității;

Indicatori de management al resurselor umane- proporția medicilor din total personal, proporția personalului medical din total personal, precum și proporția personalului medical cu studii superioare din total personal

Indicatori de utilizare a serviciilor: creșterea ratei de utilizare a paturilor, creșterea indicelui de utilizare a paturilor, creșterea numărului de consultații în ambulator

Indicatori de calitate: reducerea timpului de așteptare al pacienților

Indicatori economico-financiari - creșterea procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului

Indicatori de evaluare :

- Îmbunătățirea percepției potențialilor candidați și creșterea adresabilității față de spital ca potențial angajator
- Creșterea gradului de satisfacție al angajaților
- Creșterea gradului de satisfacție al pacienților
- Creșterea numărului de aplicanți pentru pozițiile scoase la concurs
- Creșterea gradului de retenție a personalului medical și non medical

OBIECTIVUL IV Implementarea unor măsuri capabile să asigure existența unor condiții moderne, funcționale și de siguranță, în zonele unde se desfășoară activități medicale sau aflate în conexiune cu

acestea, în vederea eliminării situațiilor potențiale generatoare de disconfort sau de pericol, atât din perspectiva pacienților, cât și din perspectiva angajaților proprii;

Indicatori de monitorizare

- Îndeplinirea standardelor de funcționare în condiții de normalitate
- Evaluarea realizată în urma controalelor derulate de către anumite entități cu atribuții de verificare asupra modului de îndeplinire a standardelor de funcționare și siguranță

Indicatori de evaluare:

- Număr de sesizări / reclamații de la pacienți în unitate de timp;
- Număr de răspunsuri către pacienți în unitate de timp
- Creșterea adresabilității față de serviciile medicale oferite

OBIECTIVUL V Implementarea unei strategii de comunicare care să vină în preîntâmpinarea nevoilor de transparență, atât din perspectivă internă, cât și externă, la care să se adauge și mecanisme reale de măsurare a gradului de satisfacție al pacienților/apartenenților, precum și al personalului angajat.

Indicatori de monitorizare

- Proceduri conforme cu standardele ANMCS de comunicare internă și externă implementate
- Transparența serviciilor medicale oferite la nivelul spitalului, a activității decizionale, a politicilor de dezvoltare
- Gradul de satisfacție al pacienților și al personalului

Indicatori de evaluare:

- Număr de sesizări / reclamații de la pacienți în unitate de timp;
- Număr de răspunsuri către pacienți în unitate de timp
- Creșterea adresabilității față de serviciile medicale oferite
- Numărul de sesizări din partea personalului cu privire la condițiile de lucru

BIBLIOGRAFIE

1. Legea 95/2006, cu completările ulterioare
2. ROF SJU Călărași
3. ROI SJU Călărași
4. Legea drepturilor pacientului, Nr. 46 din 21 ianuarie 2003
5. Legea nr 185/2017 privind asigurarea calității în sistemul de sănătate
6. Legea nr 98/2016 privind achizițiile publice
7. Legea nr 344/2001 privind liberul acces la informațiile publice cu actualizările ulterioare
8. Legea nr 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică, republicată
9. ORDIN Nr. 914/2006 din 26 iulie 2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare
10. ORDIN nr. 446 din 18 aprilie 2017 privind aprobarea Standardelor, Procedurii și metodologiei de evaluare și acreditare a spitalelor .
11. www.drg.ro
12. www.spitaluljudeteancalarasi.ro
13. Ordin nr. 400/2015 – pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice cu modificările și completările ulterioare
14. Dr. Cristina Lupan_Curs "indicatori de evaluare a spitalului" SNSMPDSD
15. Dr. Vasilica Constantinescu_Curs "Sistemul de managementul calitatii in spital" SNSMPDSD
16. Dr Adina Geana_Curs "Structuril espitalicesti si conceptul de calitate" SNSMPDSD
16. <http://anmcs.gov.ro/web/ro/>