

Octombrie 2022

**PLAN DE IMBUNATATIRE AL MANAGEMENTULUI SPITALULUI DE  
PNEUMOFTIZIOLOGIE BISERICANI-judetul Neamt**



**Ec. ANTON  
MARIA**  
Spitalul de  
Pneumoftiziologie  
Bisericani  
Octombrie 2022

## **CUPRINS :**

1. Descrierea si analiza situației existente a spitalului
  - 1.1 Tipul și profilul spitalului
  - 1.2 Caracteristicile relevante ale populației deservite
  - 1.3 Structura secțiilor clinice
  - 1.4 Situația resurselor umane
  - 1.5 Activitatea spitalului
  - 1.6 Situația dotării
  - 1.7 Situația financiară anul 2021
  - 1.8 Indicatori de performanță ai managementului spitalului
2. Identificarea problemelor critice ale spitalului
3. Analiza SWOT a spitalului
4. Probleme prioritare selecționate
5. Scop și obiective
6. Graficul Gantt
7. Resurse necesare
8. Rezultate așteptate
9. Posibile riscuri care pot apărea
10. Monitorizare indicatori
11. Evaluare indicatori

## 1. Descrierea si analiza situației spitalului

Spitalul de Pneumoftiziologie Bisericani a fost înființat prin inițiativa doctorului Ion Cantacuzino in anul 1905, când au fost aduși aici primii bolnavi de TBC, fiind al III-lea obiectiv antituberculos fondat de acest renumit savant dupa Spitalul Filaret din București si sanatoriul Bârnova din Iași .

In 1909 Sanatoriul Bisericani trece in administrația "societății pentru profilaxia tuberculozei" și treptat numărul bolnavilor de TBC tratați a crescut de la 200 în 1915 la 600 în 1954.

“Managementul este procesul prin care munca este facuta prin intermediul altora, bine, la timp si in limita bugetului”, spunea David Gustafson.

Deși sănătatea nu are preț, se vorbește totuși de un cost al sănătății prin care se înțeleg eforturile pe către le face societatea pentru susținerea acestui domeniu vital, cu largi implicații in dezvoltarea socio-economică a unei țări.

Niciodată resursele materiale nu vor fi suficiente pentru a răspunde tuturor cerințelor activității medicale, situație care determină creșterea responsabilităților in cheltuirea cu maximă eficiență a mijloacelor existente.

Mult discutata problemă a raportului dintre cost si eficiență a determinat intrebarea dacă se poate alatura notiunea de ” economie ” cu cea de ”sănătate”. Părerea unanimă este aceea că, aceste două noțiuni nu se exclud, ci dimpotrivă ele se află într-o legatură necesară, concretizată prin expresia care circula in lumea medicala : ”Sănătatea nu are preț, dar are totuși un **buget**”.

### 1.1. Tipul si profilul spitalului

Spitalul are specialitățile de pneumologie, pneumoftiziologie, recuperare respiratorie, rereabilitare și ingrijiri paliative are in prezent 306 paturi.

Este poziționat in comuna Alexandru cel Bun pe drumul lateral (DJ 157C)-al șoselei Piatra Neamț - Bicaz –(DN 15), la doar circa 15 km de orașul Piatra-Neamț, la o altitudine de aproximativ 650 m.

### 1.2. Caracteristicile relevante ale populației deservite

In principal populația deservită este in proporție de aprox.96,43 % din județul Neamț (Populația jud. Neamț – 559047 locuitori in anul 2021), cca.60,72% din pacienți fiind din mediul rural; 40,69% dintre pacienți au vârsta cuprinsă între 45-64 ani ; 48.26% dintre pacienți au varsta peste 65ani ; populația este săracă cu o rată a șomajului de 3,8% (nereala pentru ca mulți sunt ieșiți din șomaj).

### 1.3. Structura secțiilor clinice

Structura organizatorică a **Spitalului de Pneumoftiziologie Bisericani** este următoarea, conform ordin MS nr.XI/48719/NB/6471/14.08.2014 si a adresei nr,11868/14,09,2022 emisa de catre DSP Neamt:

- Secția pneumologie I 76 paturi ,din care 16 paturi destinate tratarii pacientilor cu COVID-19;
- Secția pneumologie II-TBC (Centru de referință a tratarea tuberculozei multidrog rezistent TBC-MDR): 51 paturi ;
- Secția pneumologie III - TBC: 77 paturi ;
- Secția pneumologie IV. TBC : 76 paturi din care 15 paturi recuperare respiratorie;
- Compartiment ingrijiri paliative : 18 paturi ;

- Compartiment reabilitare : 8 paturi ;
- Spitalizare de zi : 5 paturi (virtuale) ;
- Laborator de analize medicale;
- Laborator radiologie și imagistică medicală ;
- Laborator explorări funcționale;
- Compartiment endoscopie bronșică;
- Sală de gimnastică ;
- Farmacie ;
- Aparat funcțional.

#### 1.4.Situatia resurselor umane

In statul de funcții, conform normativului si specificității spitalului sunt aprobate 290 de posturi din care sunt ocupate 199, in proportie 69%:

<b>Nr.crt.</b>	<b>Categorie personal</b>	<b>Numar angajati</b>	<b>% din total angajati</b>
1.	Medici	17	8,55
2.	Farmacisti	1	0,50
3.	Chimisti,biologi,biochimisti	2	1,00
4.	Personal mediu sanitar	84	42,21
5.	Personal auxiliar sanitar	59	29,65
6.	Personal TESA	14	7,04
7.	Muncitori si personal de deservire	22	11,05
	<b>TOTAL</b>	199	

#### 1.5. Activitatea spitalului

In cadrul spitalului asistența medicala de specialitate se asigură in regim de internare continuă cât și în regim de internare de zi prin contract cu CJAS Neamț, urmărindu-se cu prioritate depistarea bolnavilor in stadii cât mai precoce de boală și pe cât posibil prevenirea degradării stării de sănătate a pacienților.

In concordanță cu Strategia Natională de prevenire si tratare a tuberculozei , spitalul urmărește in permanență asigurarea accesului nediscriminatoriu al beneficiarilor și familiilor acestora la servicii de îngrijiri specializate, indiferent de rasă, sex, orientare religioasă sau politică,

La nivelul Spitalului de Pneumoftiziologie Bisericani se internează o patologie variată pulmonară, in tabelul de mai jos evidențiindu-se activitatea medicală pe ultimii trei ani:

Principale diagnostice la externare	<b>Anul 2019</b>	<b>Anul 2020</b>	<b>Anul 2021</b>
Pneumonii	621	440	674
Tumori pulmonare	116	33	32
BPOC	961	352	347
Astm bronșic	74	20	40
Bonsiectazie	26	4	15
Boala pulmonara interstitiala	40	12	63
Infectii acute ale cailor respiratorii	11	235	39
Bronsita	65	26	20
Abces pulmonar	23	7	8

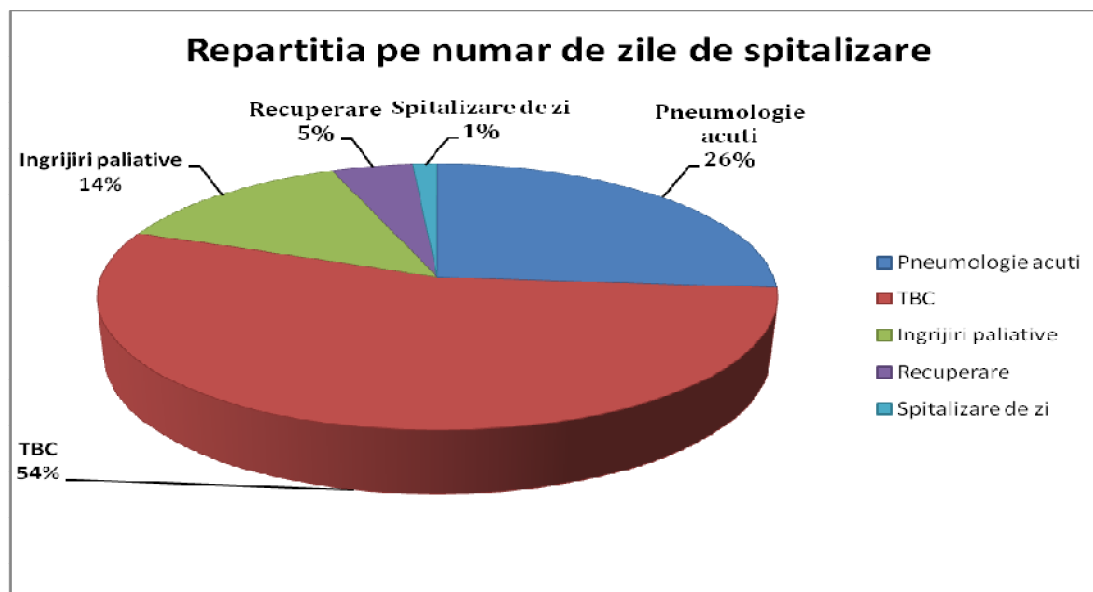
TBC pulmonar	359	249	238
Revarsare pleurala	70	22	29
Alte afectiuni pulmonare obstructive	253	57	2
Infectie coronavirala	0	266	601
Alte afectiuni	320	116	203

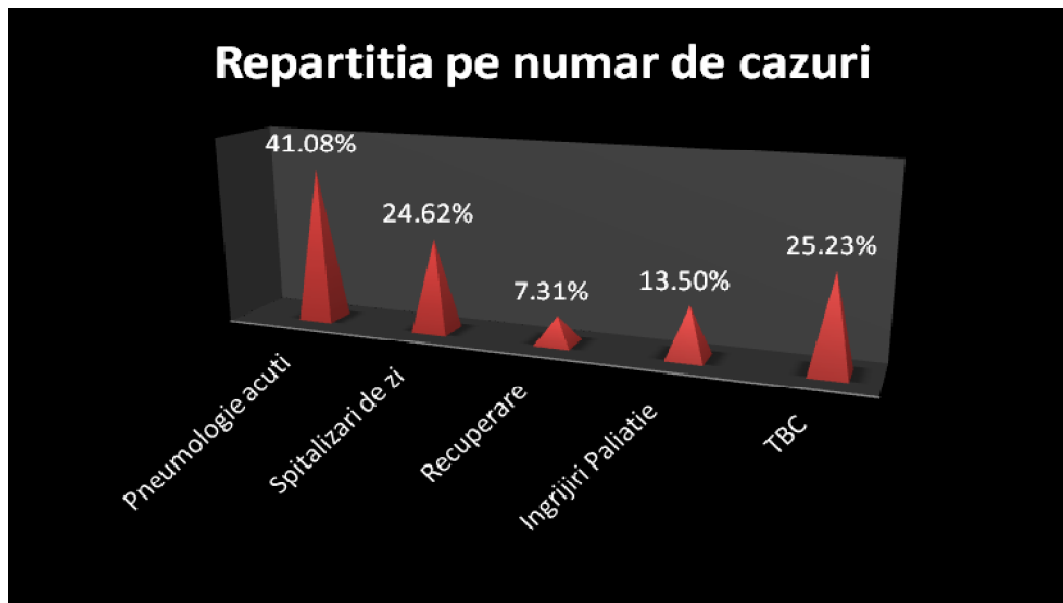
Indicatori ai activitatii spitalului din ultimii trei ani:

An	Nr.internări	Durata medie de spitalizare	Rata utilizării patului (zile)	Nr.zile de spitalizare
2019	2934	19.51	53.24	59460
2020	1794	21.69	36.86	41277
2021	1725	22.92	36.72	41567

Numărul de cazuri externe la nivel de spital pe sectii realizate in anul 2021

Nr.crt.	Secția	Numar cazuri	% cazuri	Număr zile de spitalizare	DMS
1.	Pneumoftiziologie (acuti)	933	41.08	10924	11.60
2.	Pneumoftiziologie MDR	41	1.81	5217	106.47
3.	Pneumoftiziologie TBC	254	11.18	8790	32.44
4.	Pneumoftiziologie TBC	278	12.24	8610	28.14
5.	Recuperare respiratorie	98	4.32	1087	10.66
6.	Ingrijiri paliative	40	1.76	5613	102.05
7.	Recuperare medicala	68	2.99	767	11.28
8..	Spitalizări de zi	559	24.62	559	x
	TOTAL	2271		41567	





#### 1.6.Situatia dotării

Spitalul de Pneumoftiziologie Bisericani deține următoarele dotări pentru deservirea pacienților:

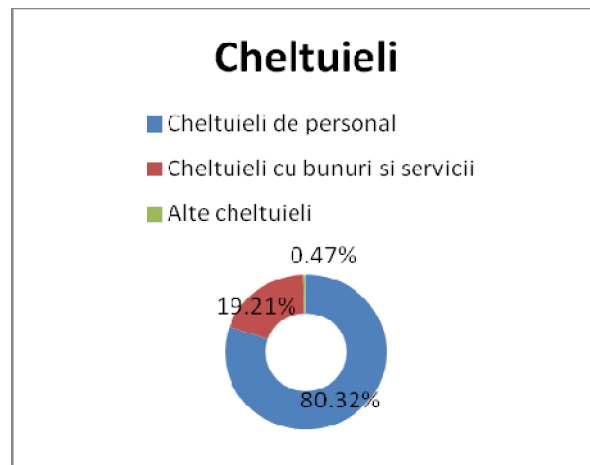
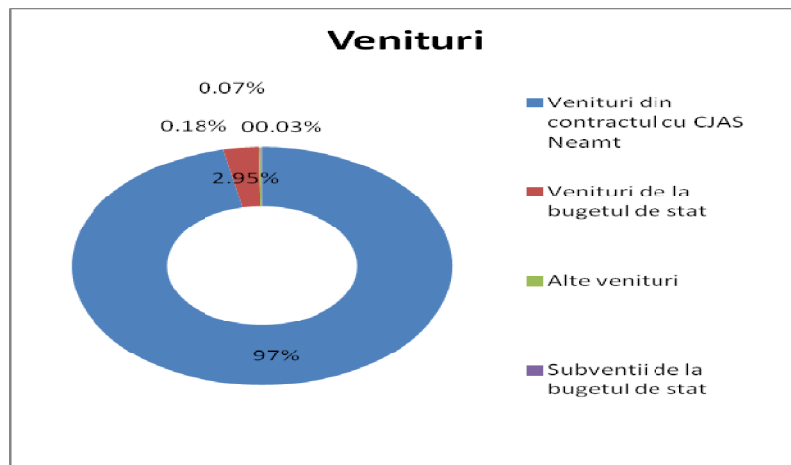
- Trei aparate de radiologie, doua ecografe, doua spirometre, aparatură de laborator ( analizoare de hematologie si biochimie, coagulometru, analizor Genexpert, autoclave, analizor urină si de imunologie), patru fibroscoape, defibrilator, sistem de testare la efort, combină fizioterapie, monitoare functii vitale, aparate EKG, tensiometre;
- Sistem cu detectoare de fum si antiincendiu in cladirile renovate ;
- O parte din saloane sunt cu baie proprie, dotate cu frigidere, televizoare, butoane de panica si aparate de aer conditionat;
- Bloc alimentar renovat in anul 2022 si spălătorie proprie;
- Centrală termică proprie modernizată si avizată ISCIR.

#### 1.7.Situația financiară (anul 2021)

Structura bugetului de venituri si cheltuieli la nivelul anului 2021 (ultimul bilant incheiat la 31.12.2021) este prezentata in tabelul urmatoar :

Nr.crt.	Capitol bugetar	Valoare (lei)	Procent %	Obs.
<b>1.</b>	<b>VENITURI INCASATE</b>	<b>29.675.481</b>		
1.1.	Venituri din contractul cu CJAS Neamt	28.717.491	96,77	
1.2.	Venituri de la bugetul de stat	876.048	2,95	
1.3.	Alte venituri	53.612	0,18	
1.4.	Subventii de la bugetul de stat	20.000	0,07	
1.5	Venituri din subventii de la bugetul local pentru cheltuieli curente	8.330	0,03	
<b>2.</b>	<b>CHELTUIELI REALIZATE (plăți)</b>	<b>29.497.652</b>		
2.1.	<b>Cheltuieli curente</b>	29.497.652	100	
2.1.1.	Cheltuieli personal	23.693.650	80,32	
2.1.2.	Cheltuieli cu bunuri si servicii	5666652	19,21	

2.1.3	Alte cheltuieli	137.650	0,47	
2.2	<b>Cheltuieli de capital</b>	0	0	
3.	<b>Datorii</b>	310.332	1,05	Din total plăți
4.	<b>Arierate (&lt; 30 zile)</b>	0	0	



Evoluția Bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului pe anii 2019-2020-2021, se prezintă astfel:

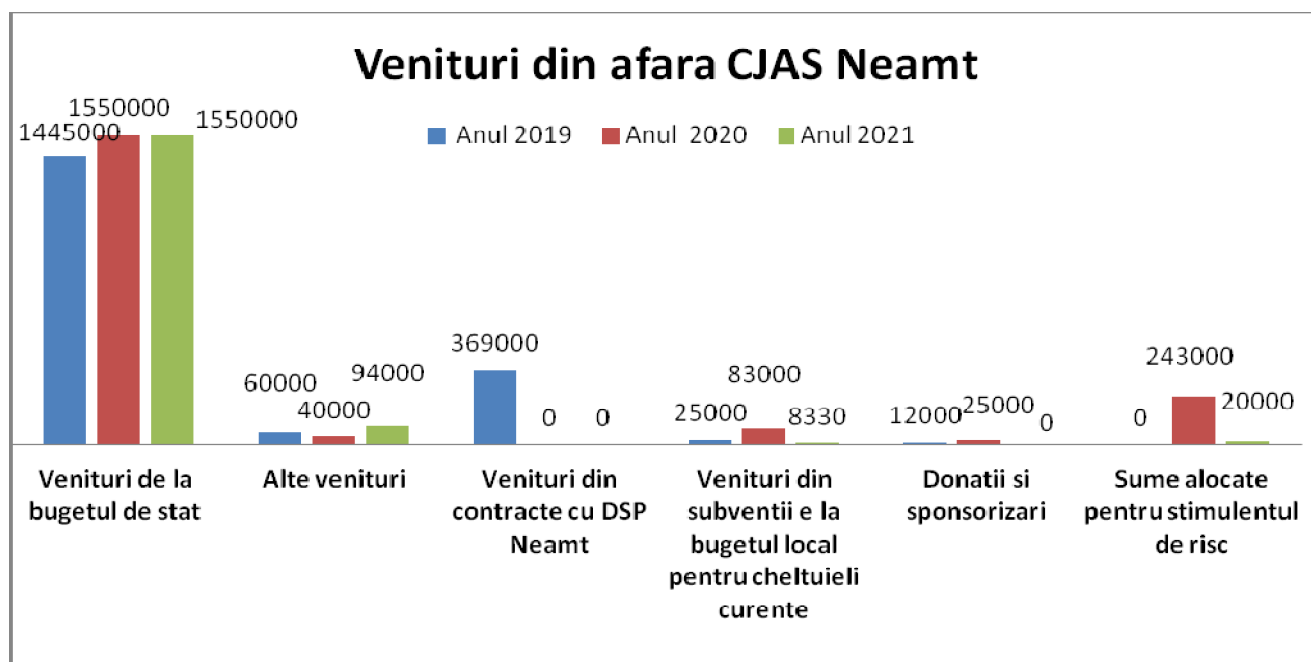
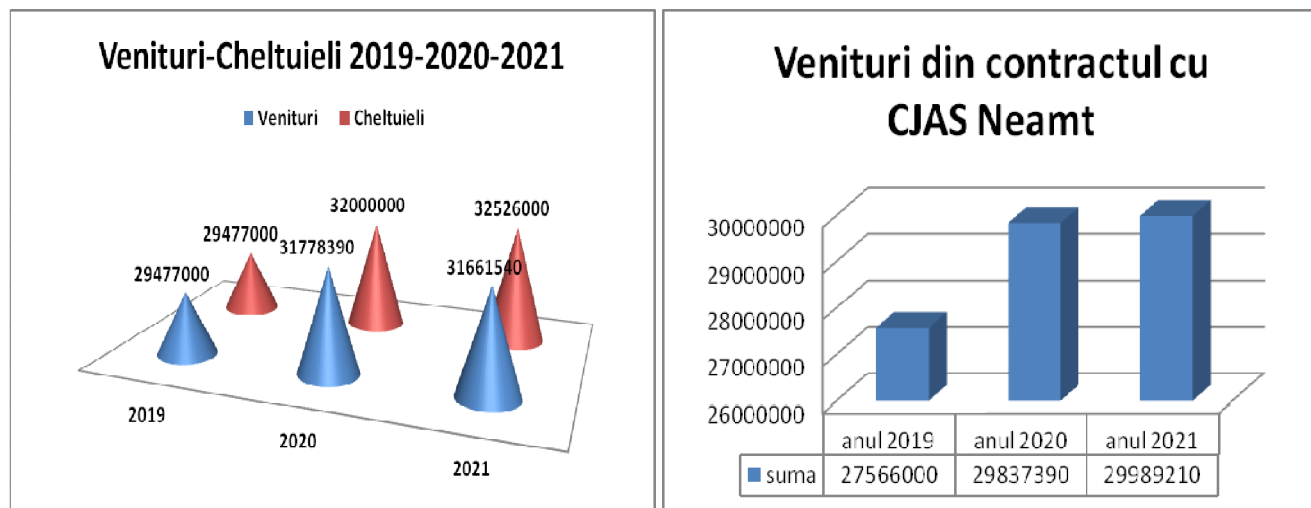
Nr.crt.	Capitol bugetar	2019	2020	2021
<b>1.</b>	<b>VENITURI, din care:</b>	<b>29.477.000</b>	<b>31.778.390</b>	<b>31.661.540</b>
1.1.	Venituri din contractul cu CJAS Neamt	27.566.000	29.837.390	29.989.210
1.2.	Venituri de la bugetul de stat	1.445.000	1.550.000	1.550.000
1.3.	Alte venituri	60.000	40.000	94.000
1.4.	Sume din buget de stat catre bugetele locale pt. finantarea investitiilor in sanatate	369.000	0	0
1.5	Venituri din sbventii de la bugetul local pentru cheltuieli curente	25.000	83.000	8.330
1,6	Donații și sponsorizări	12.000	25.000	0
1.7	Sume alocate pentru stimulentele de risc	0	243.000	20.000
<b>2.</b>	<b>CHELTUIELI , din care:</b>	<b>29.477.000</b>	<b>32.000.000</b>	<b>32.526.000</b>
2.1.	<b>Cheltuieli curente</b>	29.108.000	31.970.000	32.526.000
2.1.1.	Cheltuieli personal	23.453.000	25.377.000	25.040.000
2.1.2.	Cheltuieli cu bunuri si servicii	5.555.000	6.476.000	7.328.000
2.1.3	Alte cheltuieli	100.000	117.000	158.000
2.2	<b>Cheltuieli de capital</b>	369.000	30.000	0
3.	<b>Datorii</b>	0	249.671	310.332
4.	<b>Excedent din anul precedent</b>	0	222.000	864.460

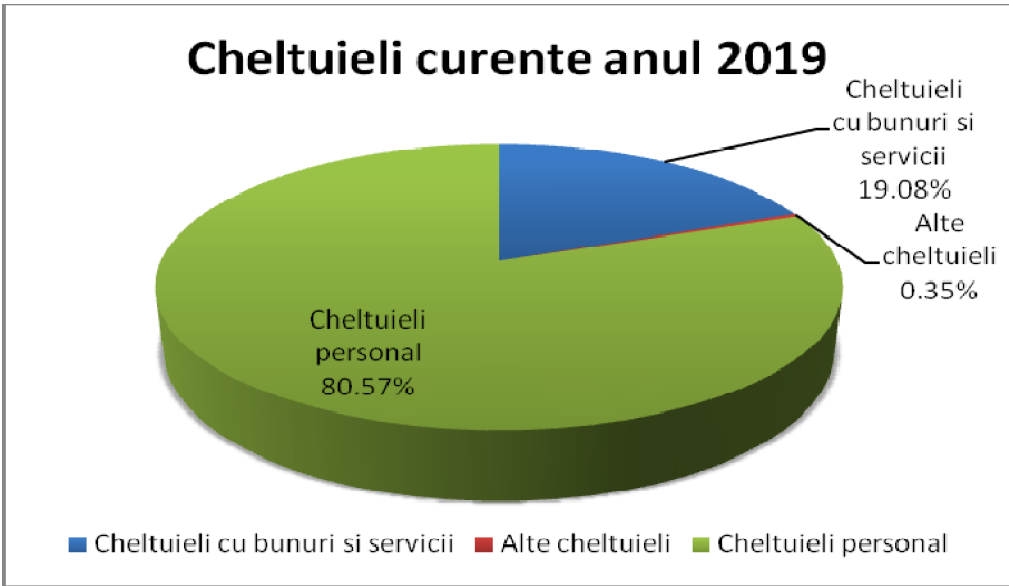
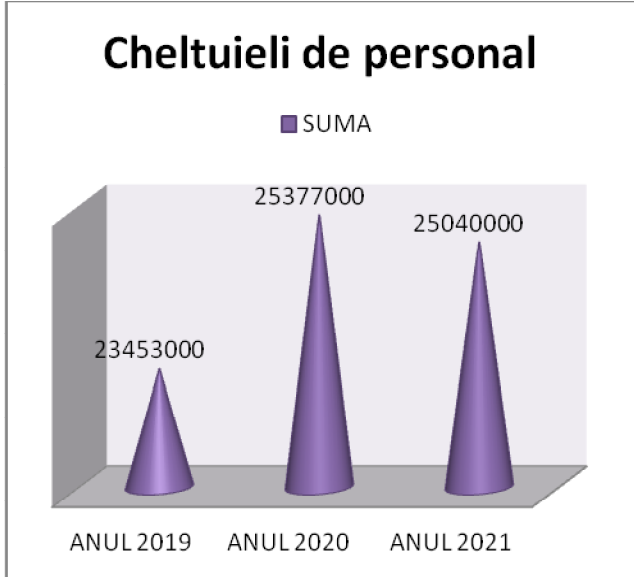
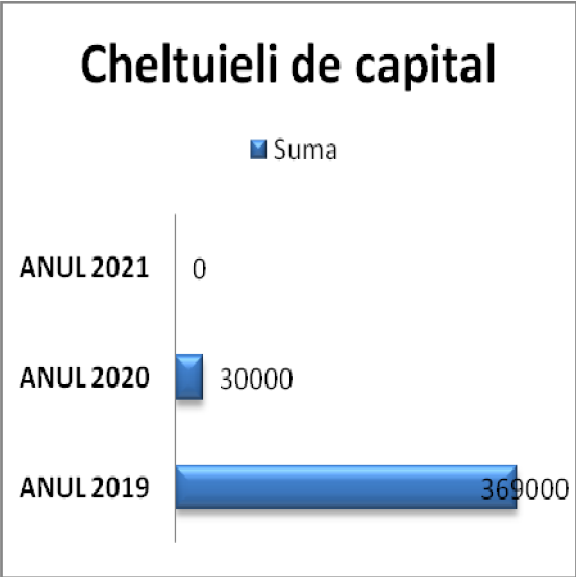
Se observă o creștere a veniturilor din contractele încheiate cu CJAS Neamț și o scădere a veniturilor proprii datorită faptului că spitalul nu are mari posibilități de realizare a acestora (prestări servicii, consultații cu plată, donații și sponsorizări în mod constant).

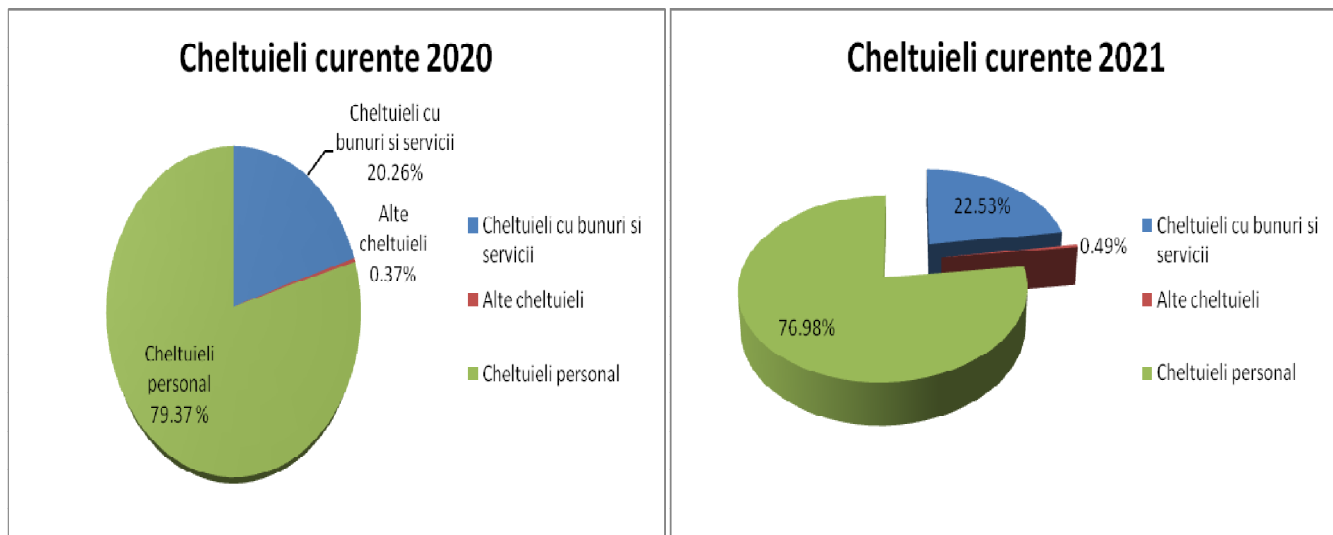
Pentru anul 2021 tarifele negociate cu CJAS Neamț au fost următoarele:

- 230,23 lei/zi spitalizare pentru secțiile de pneumoftiziologie tbc;
- 235,62 lei/zi spitalizare pentru compartimentul de îngrijiri paliative;
- 202,11 lei/zi spitalizare pentru compartimentul de recuperare;
- 256,58 lei/zi spitalizare pentru compartimentul de recuperare respiratorie;
- Pe secția de pneumoftiziologie acuți tariful se calculează pentru un caz rezolvat rezultând din înmulțirea ICM-ului realizat în anul 2019, respectiv 0,9631 și TCP-ul conform normelor 1430.

Comparatie BVC 2019-2020-2021 în graficul următor :







### 1.8.Indicatori de performanță ai managementului spitalului:

Categoria de indicatori	Cod Sectie	Denumirea indicatorului	Valori medii naționale cf. Ord. MSP 1567/14.09.2007 pe tip de spital	Valoarea indicatorilor realizati in anul 2020	Realizat în anul 2021
<b>A, Indicatori de management al resurselor umane</b>		Număr mediu de bolnavi externați pe un medic	225	147,19	162,21
		Număr mediu de bolnavi externați la o asistentă medicală	49	37,38	33,9
		Proporția medicilor din totalul personalului	7.11%	8,20%	8,54%
		Proporția personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului	52.42%	40,51%	49,74%
		Proporția personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical	16.71%	22,22%	24,71%
<b>B. Indicatori de utilizare a serviciilor</b>		<b>Număr pacienți externați</b>	specific	2355	2271
		<b>Durata medie de spitalizare pe spital</b>	20.2	21,69	22,92

		<b>Rata de utilizare a paturilor pe spital(zile)</b>	<b>292</b>	<b>134,89</b>	134,01
		<b>Rata de utilizare a paturilor pe spital</b>	<b>80.00%</b>	<b>36,86%</b>	36,72%
<b>C. Indicatori Economico-financiari</b>		<b>Execuție bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat</b>	<b>93.61%</b>	<b>91,89%</b>	92,70%
		<b>Procentul veniturilor proprii din total venituri(%)</b>	<b>12.58%</b>	<b>7,78%</b>	4,86%
		<b>Procentul cheltuieli de personal din total cheltuieli spital(%)</b>	<b>63.93%</b>	<b>79,30%</b>	75,45%
		<b>Cheltuieli cu bunuri si servicii din total cheltuieli spital(%)</b>	<b>30.63%</b>	<b>20,60%</b>	24,55%
		<b>Procentul cheltuieli cu medicamentele din total cheltuieli spital(%)</b>	<b>5.61%</b>	<b>4,44%</b>	5,25%
		<b>Procentul prevederilor de cheltuieli cu medicamentele din total prevederi cheltuieli cu bunuri si servicii(%)</b>	<b>18.32%</b>	<b>21,57%</b>	21,40%
		<b>Procentul cheltuieli de capital din total cheltuieli spital(%)</b>	<b>4.72%</b>	<b>0,10%</b>	0,00%
		<b>Costul mediu / zi de spitalizare pe fiecare secție</b>	<b>117</b>	<b>710,76</b>	736,92
	<b>D. Indicatori de calitate</b>		<b>Rata mortalității intraspitalicești - pe total spital si pe fiecare secție</b>	<b>1.58%</b>	<b>3,37%</b>
		<b>Rata infecțiilor nozocomiale - pe total spital si pe fiecare secție</b>	<b>specific</b>	<b>7,74%</b>	3,33%
		<b>Indice de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare</b>	<b>0.66%</b>	<b>81,49%</b>	78,56%
		<b>Procentul pacienților internați și transferați către alte spitale</b>	<b>30.00%</b>	<b>2,90%</b>	4%
		<b>Număr reclamații / plângeri pacienți</b>	<b>specific</b>	<b>0</b>	0

## 2. Identificarea problemelor critice ale spitalului

1. Productivitate scăzută personalului ca urmare a lipsei de personal, în special a celui auxiliar sanitar ;
2. Infrastructură veche uzată fizic și moral;
3. Imposibilitatea unei strategii financiare pe termen lung;
4. Finanțarea insuficientă a sistemului medical;
5. Limitarea posibilității de a iniția și participa în proiecte de cercetare;
6. Diversificarea serviciilor medicale oferite pacienților;
7. Îmbunătățirea calității, siguranței și confortului pacienților internați.

## 3. Analiza SWOT a spitalului

Din analiza mediului intern și a mediului extern prin prisma factorilor STEEP (sociali, tehnici, economici, de mediu, politici) ale instituției rezultă următoarea analiză SWOT :

<b>Mediul intern</b>	<b>Puncte tari</b>	<b>Puncte slabe</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-acreditare A.N.M.C.S. a spitalului ;</li> <li>-pregătirea și experiența vastă a medicilor cât și a personalului mediu;</li> <li>-dotarea cu aparatură medicală specifică ;</li> <li>-pregătirea și experiența personalului TESA ;</li> <li>-laboratorul de analize medicale acreditat RENAR</li> <li>-execuția bugetară nu a depășit prevederile bugetare ;</li> <li>-programul MDR;</li> <li>-existența contractului cu CJAS Neamț;</li> <li>-contracte cu furnizorii de medicamente;</li> <li>-dotare IT actualizată și eficientă ;</li> <li>-sistem de aprovizionare prin licitații direct pe SEAP ;</li> <li>-reabilitarea unor corpuri de clădire de către Consiliul local ;</li> <li>-existența a două linii de gradă;</li> <li>-existența procedurilor și ghidurilor de practică;</li> <li>-lipsa plângerilor, reclamațiilor pacienților;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-lipsă finanțare adecvată prin tarifele mici primite pentru serviciile prestate, necorelate cu inflația;</li> <li>-o parte din infrastructură este uzată fizic și moral;</li> <li>-personal insuficient motivat, cu deficiențe în asumarea responsabilităților;</li> <li>-mediu cu pericol de contaminare ;</li> <li>-costuri mari pentru întreținerea aparaturii medicale;</li> <li>-reabilitarea și igienizarea clădirilor pt. realizarea unui climat de lucru cât mai propice (dezinfecție și deratizare) ;</li> <li>-dificultăți în reorganizarea unor circuite din cauza arhitecturii vechi, în unele zone;</li> <li>-productivitatea scăzută a personalului necesar de personal;</li> <li>-fonduri insuficiente pentru investiții;</li> <li>-multe cazuri neasigurate cu diagnostic de tuberculoză;</li> <li>-lipsa unei culturi organizaționale care să susțină strategiile spitalului;</li> <li>-număr mare de pacienți care se adresează pentru îngrijiri paliative și spațiu insuficient pentru compartimentul de îngrijiri paliative ;</li> </ul>
<b>Mediul extern</b>	<b>Oportunitati</b>	<b>Amenințari</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bună colaborare cu CJAS Neamț și DSP Neamț ;</li> <li>-reputație medicală foarte bună;</li> <li>-programe externe cu fonduri structurale de la Uniunea Europeană ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-evoluția crizei economice în lume și în România ;</li> <li>-sub finanțarea sistemului sanitar românesc ; ;</li> <li>-legislație în schimbare ;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-implicarea activa a Primariei si a Consiliului Local -Alexandru cel Bun ;</li> <li>-pozitionarea geografica in contextul dezvoltarii turistice a zonei si in special a localitatii Alexandru cel Bun ;</li> <li>- noul cadru legislativ privind salarizarea unică poate crește motivația personalului;</li> <li>- acces, in viitor, la casele de asigurări de sanatate private;</li> <li>-alimentarea cu apa si canal facuta recent de primarie, pana la spital ;</li> <li>- tuberculoza este o problemă prioritară națională de sanatate publică ;</li> <li>-cercetarile medicale in curs ;</li> <li>-dezvoltarea domeniului IT(internet, comunicare, softuri,etc.) ;</li> <li>-descentralizarea ca proces;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-sistemul de coplata ;</li> <li>-concurenta celorlalte spitale din judet si nu numai (Spitalul Clinic Iasi spre ex.) ;</li> <li>-concurenta din partea sistemului privat ;</li> <li>-saracirea populatiei din judet ;</li> <li>-rata mare a somajului la nivelul judetului ;</li> <li>-creșterea tarifelor la utilități;</li> <li>-creșterea prețurilor la medicamente ;</li> <li>-buget limitat al Consiliului Local ;</li> <li>-scăderea numarului de bolnavi in sectiile de cronici ;</li> <li>-subestimarea costurilor reale ale serviciilor medicale;</li> <li>-creșterea nivelului de informare a pacienților;</li> <li>-presiune media-tv.</li> </ul>
--	---	---

#### 4.Probleme prioritare selecționate

- I. Renovarea clădirilor pavilionare vechi care necesită costuri mari de întreținere;
- II. Fluctuația personalului și lipsa unei culturi organizaționale  
 Resursa umană reprezintă cel mai important punct din interiorul unei organizații. Se impune analiza și ocuparea posturilor cu personal de specialitate acolo unde este nevoie și creșterea elementului motivațional.  
 Calitatea îngrijirilor medicale trebuie să rămână o preocupare permanentă a spitalului.

#### Analiză PEST

1. Factori politici (legislație și reglementări ce pot amenința unitatea spitalicească imediat sau tardiv);
2. Factori economici (taxe, dobânzi, inflație, încrederea cumpărătorilor);
3. Factori sociali ( modificarea stilului de viață, media, publicitate);
4. Factori tehnologici (inovații și accesul la tehnologie).

#### 5.Scop și obiective

##### Scop

1. Creșterea performanței spitalului prin creșterea calității serviciilor;
2. Eficientizarea întregii activități;
3. Creșterea nivelului de satisfacție și siguranța pacienților prin îmbunătățirea relației medic-pacient-spital;

##### Obiective

##### Obiectivul general

Principalul obiectiv este creșterea gradului de adresabilitate, și implicit majorarea veniturilor prin achiziția de aparatură medicală performantă și asigurarea resursei umane profesionale adecvate, având în

subsidiar creșterea gradului de satisfacție a pacienților și motivarea personalului din **Spitalul de Pneumoftiziologie Bisericani**.

### Obiective specifice

Analizând situația actuală de la nivelul spitalului apar ca necesar de îndeplinit următoarele obiective pe termen scurt (1 an), pe termen mediu (3 ani) și pe termen lung. Acestea au ca scop final creșterea calității serviciilor și a mediului de îngrijiri.

### Obiective specifice pentru strategia pe termen scurt (1 an)

Nr. Crt.	Obiectiv	Indicatori de evaluare	Responsabil	Termen	Acțiuni necesare	Cost estimat
1	Dotarea cu aparatură medicală în scopul diversificării serviciilor medicale	Creșterea gradului de adresabilitate	Manager, Director Medical	31.12.2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laborator de analize medicale;</li> <li>• Laborator radiologie și imagistică medicală ;</li> <li>• Laborator explorări funcționale;</li> </ul>	10.000.000 lei
2	Creșterea numărului de consultații în spitalizări de zi cu peste 20% față de anul 2022	Realizat cu încadrare în timp	Director Medical	31.12.2023	Îmbunătățirea platoului tehnic de explorări funcționale	
3	Creșterea veniturilor proprii obținute cu 10 % față de anul 2021	Realizat cu încadrare în timp	Manager Director financiar-contabil	30.09.2023	Achiziție poligraf Achiziție spirometru	39.000 lei 33.000 lei
4	Creșterea gradului de satisfacție a personalului	Realizat cu încadrare în timp	Manager	30.09.2023	Achiziții echipamente de lucru si de protecție	80,000 lei
5	Creșterea gradului de satisfacție a pacienților	Realizat cu încadrare în timp	Manager	31.12.2023	Îmbunătățirea condițiilor hoteliere Modernizarea mobilierului Achiziția de lenjerie	300.000 lei 250.000 lei
6	Creșterea calității serviciilor nemedicale	Realizat cu încadrare în timp	Manager	31.12.2023	Modernizarea spălătoriei	600.000 lei

7	Modernizarea bazei de date medicale și nemedicale	Realizat cu încadrare în timp	Manager	31.12 2023	Achiziționarea de calculatoare și licențe aferente acestora	150.000 lei
---	---	-------------------------------	---------	------------	---	-------------

### Obiective specifice pentru strategia pe termen mediu (3 ani)

Nr. Crt.	Obiectiv	Indicatori de evaluare	Responsabil	Termen	Acțiuni necesare	Cost estimat
1	Introducerea de noi proceduri de tratament și diagnostic	Număr de proceduri introduse	Director Medical	31.12 2024	Achiziționare ecograf cu cu doppler și două sonde liniară și convexă	151.000 lei
2	Creșterea gradului de satisfacție a pacientului prin îmbunătășirea condițiilor hoteliere	Realizat cu încadrare în timp	Manager	31.12 2024	Modernizarea sistemului TV Modernizarea mobilierului	100.000 lei 120.000 lei
3	Creșterea gradului de securitate a pacienților și angajaților	Realizat cu încadrare în timp	Manager	31.12 2024	Extinderea sistemului video de supraveghere Instalarea unui sistem de alarmă pentru serverele cu baze de date	85.000 lei 115.000 lei
4	Creșterea calității serviciilor nemedicale	Realizat cu încadrare în timp	Manager	31.12 2025	Inlocuirea instalatiei electrice interioare si exterioare in proportie de 70% din cea existenta	800.000 lei
5	Diversificarea serviciilor medicale oferite pacienților	Realizat cu încadrare în timp	Manager	31.12 2026	Modificarea structurii spitalului prin creșterea numărului de paturi în compartimentul de Îngrijiri Paliative	8,500,000 lei

### Obiective specifice pentru strategia pe termen lung

Nr. Crt.	Obiectiv	Indicatori de evaluare	Responsabil	Termen	Acțiuni necesare	Cost estimat
1	Creșterea gradului de satisfacție al angajaților din serviciile nemedicale	Realizat cu încadrare în timp	Manager	31.12 2027	Renovare spații birouri	115.000 lei
2	Creșterea gradului de satisfacție al pacienților	Realizat cu încadrare în timp	Manager	31.12 2027	Modernizarea sistemelor de ventilație	250.000 lei

### Realizarea obiectivelor în timp - Graficul priorităților ierarhizate pe termene de execuție

Obiective	Anul 2023	Anul 2024	Anul 2025	Anul 2026	Anul 2027
<b>Termen scurt</b> (7 obiective)					
<b>Termen mediu</b> (5 obiective)					
Ob. 1, 2,3 si 4					
Ob. 5					
<b>Termen lung</b> (2 obiective)					
O1. 1					
Ob. 2					

### Obiective specifice privind controlul infecțiilor nosocomiale

Nr. Crt.	Obiectiv	Responsabil	Termen	Indicator
1	Reducerea numărului de cazuri depistate în sistem de rutină	Responsabil SPIN	Anual	Numărul de cazuri depistate în sistem de rutină
2	Reducerea numărului de cazuri depistate în laborator	Responsabil SPIN	Anual	Numărul de cazuri investigate în laborator
3	Reducerea numărului de accidente ale personalului medical prin expunerea la produse biologice	Responsabil SPIN	Anual	Numărul de accidente ale personalului medical prin expunerea la produse biologice

## 6. Graficul GANTT

ACTIVITĂȚI	2022	2023				2024				Respon- sabili
	T IV	T I	T II	T III	T IV	T I	T II	T III	T IV	
Întocmirea adresei către Ministerul Sănătății în vederea aprobării creșterii numărului de paturi în compartimentul de îngrijiri paliative										M, DM, DF
Reamenajarea spațiului și dotarea necesară pentru compartimentul mărit de îngrijiri paliative										M DF
Efectuarea unei analize în domeniul resurselor umane care să ducă la posibilitatea suplimentării cu personal, acolo unde există deficit fie prin redistribuire din alte sectoare, fie prin noi angajări de personal										M și comitet director
Analiza nivelului de pregătire profesională individuală a salariaților în vederea identificării cursurilor de formare profesională care să răspundă nevoilor de dezvoltare profesională										M + comitet dirc- tor + șef RUNOS
Crearea unui climat de angajare și de valorificare a potențialului fiecărui angajat										M + șef RUNOS
Recunoașterea și motivarea personalului care obține rezultate performante										M +DM + șefi secție
Stimularea dorinței fiecărui angajat de îmbunătățire permanentă a propriei activități										M+ șefi secție
Antrenarea în procesul decizional a angajaților care demonstrează competență profesională										M + RUNOS
Mediatizarea cazurilor de succes pentru creșterea încrederii pacienților în unitatea spitalicească										M +DM + șefi secție
Ședințe lunare ale Consiliului Medical, Consiliului Director pentru evaluarea continuă a indicatorilor de performanță										M + comitet director
Analiza calității serviciilor (audit intern) prin structura de management al calității (analiză foi de observație, rapoarte autocontrol infecții asociate actului medical)										M + DF + contabil +RMC

Depistarea, controlul și supravegherea infecțiilor asociate actului medical											M+ șefi secție
Autocontrol lunar și ori de câte ori se impune pentru verificarea circulației germenilor în mediul de spital și verificarea eficienței biocidelor											M + comitet director
Evaluarea gradului de satisfacție al pacienților prin chestionare (completarea și colectarea acestora în condiții de confidențialitate care să protejeze pacientul)											M +DM + șefi secție

## 7. Resurse necesare

### Resurse umane

- Personal cu pregătire medicală
- Personal tehnic;
- Personal economic;

### Resurse Materiale

**Spitalul de Pneumoftiziologie Bisericani** deține resursele materiale pentru:

- Asigurarea logisticii necesare bunei desfășurări a procedurilor de licitație și contractare;
- Asigurarea utilităților necesare bunei desfășurări a activității medicale;
- Asigurarea necesare pentru mărirea numărului de paturi în compartimentul de îngrijiri paliative.

### Resurse medicale și financiare

- Implicarea autorităților locale și județene;
- Fonduri de la Ministerul Sănătății;
- Atragere de donații și sponsorizări;

### Responsabili

Echipa managerială plus Consiliul local Alexandru cel Bun , echipa Consiliului de administrație și nu in ultimul rând echipa terapeutică.

Medicii vor propune programe de servicii adaptate particularităților și nevoilor pacienților și vor monitoriza tratamentele.

Echipa terapeutică va colabora cu medicii specialiști din teritoriu, cu medicii de familie, cu serviciile sociale, ONG-uri și Fundații.

## 8. Rezultate așteptate

1. Crearea unei structuri spitalicești moderne și competitive în acord cu normele europene;
2. Creșterea eficienței în utilizarea resurselor;
3. Creșterea performanțelor spitalului;
4. Reducerea duratei medii de spitalizare in secția de acuți;
5. Creșterea calității serviciilor medicale;
6. Satisfacția și siguranța pacientului;
7. Creșterea calității serviciilor hoteliere;
8. Ghiduri de practică medicală, dezvoltate și implementate la nivelul fiecărei secții;
9. Creșterea veniturilor proprii și scăderea cheltuielilor;
10. Destigmatizarea și schimbarea mentalității societății față de bolnavul cu tuberculoză;

11. Scăderea ratei mortalității și a procentului pacienților transferați spre alte secții;
12. Proceduri de activitate elaborate, implementate.

## **9. Posibile riscuri care pot apărea**

### **Îmbunătățirea managementului resurselor umane**

#### **Riscuri**

1. Personal neinteresat;
2. Absenteism la cursuri;
3. Refuzul personalului la redistribuire;

#### **Măsuri de diminuare a riscurilor**

1. Înscriere voluntară la curs;
2. Foaie de prezență la curs;
3. Întâlniri și discuții cu personalul în care li se vor prezenta avantaje și dezavantaje la redistribuire;

#### **Lucrări de reabilitare a spitalului**

Printr-o fundamentare incorectă, se ajunge la stoparea lucrărilor.

Măsură de diminuare a acestui risc: colaborarea strânsă cu Consiliul Local Alexandru cel Bun.

## **10. Monitorizare – indicatori**

- Analiza bugetului de venituri și cheltuieli cu accentul pe modul de cheltuire și decontare a banilor;
- Analiza indicatorilor de calitate și de utilizare a serviciilor medicale;
- Analiza indicatorilor de management ai resurselor umane.

## **11. Evaluare - indicatori**

- Prin încadrările cu personal se vor se vor îmbunătăți indicatorii de management ai resurselor umane.

Se va realiza astfel continuitatea actului calitativ în îngrijirea bolnavului.

- Se vor modifica și indicatorii de calitate:

Gradul de satisfacție al pacienților va crește, acesta fiind monitorizat permanent lunar prin chestionarele de satisfacție. Astfel, conform conceptului de calitate, activitatea spitalului va trebui focalizată pe pacient și lucrul în echipă va fi permanent îmbunătățit.

Va fi importantă preocuparea permanentă pentru acordarea îngrijirilor pacienților la nivel ridicat și se va avea în vedere și promovarea instituției prin îmbunătățirea SITE-ului de prezentare al spitalului, reclamă publicitară în reviste de publicitate sau în mass media.

Tranziția între activitatea de rutină a unui spital de bolnavi cronici va fi către o activitate dinamică, în continuă schimbare și perfecționare a unui spital de pneumoftiziologie modern, funcționând la parametri și standarde europene.

## **Bibliografie**

Direcția Regională de Statistică Neamț

Rapoarte Spitalul de Pneumoftiziologie Bisericani.

Legea nr.95/2006 privind reforma în domeniul sănătății cu modificările și completările ulterioare;

Legea nr.46/2003 privind drepturile pacientului și normele de aplicare cu modificările și completările ulterioare.