

PROIECT DE MANAGEMENT



PERFORMANȚA CLINICĂ ȘI FINANCIARĂ A ACTIVITĂȚILOR SPITALULUI ORĂȘENESC FĂUREI

EC. BUNEA MARIAN

1. Prezentarea generala a Spitalului Orasenesc Faurei

Spitalul Orășenesc Făurei este o unitate sanitară cu paturi, de utilitate publică cu personalitate juridică, subordonată Primăriei Orașului Făurei, care asigură servicii medicale, (preventive, curative și de recuperare) funcționând pe principiile prevăzute în Legea nr.95/2006 cu modificările și completările ulterioare.

Sarcina prioritară a Spitalului o reprezintă asigurarea asistenței medicale de specialitate (spitalicească și ambulatorie) creșterea performanței actului medical cu răspuns afirmativ la fiecare solicitare din partea pacienților în scopul revenirii la starea de bine.

Spitalul are în structura sa secții distincte pentru tratamentul și îngrijirea bolnavilor cu afecțiuni acute și cronice. Secțiile funcționează în regim de spitalizare continuă sau de zi pentru pacienți acuti și cronici, asigurând condiții de investigații medicale, tratament, cazare, igienă, alimentație și de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale conform normelor aprobate prin ordin al ministrului sănătății.

Reperle activității spitalului sunt actele normative în vigoare care reglementează relațiile dintre spital și pacienți precum și toate celelalte acte juridice care orientează conduita instituțiilor publice și private.

Presiunea externă dar și aceea internă obligă spitalul la schimbări structurale, de eficiență, schimbări în volumul serviciilor și calitatea acestora, în siguranța îngrijirilor, în tehnologia folosită și în gradul de satisfacere a așteptărilor consumatorului de servicii.

Din punct de vedere al clasificăției teritoriale spitalul este un spital orasenesc, după criteriul specialității este un spital de categoria V, iar după criteriul proprietății este un spital public.

Factorul uman da dimensiuni calitatii atat la nivel managerial cat si la nivel de executie. Conducerea Spitalului Orasenesc Faurei promoveaza formarea unei mentalitati favorabile muncii, asigurand un mediu favorabil dezvoltarii profesionale si dobandirii de noi competente.

Formarea si experienta resurselor umane contribuie la crearea increderii beneficiarilor privind capacitatea si disponibilitatea institutiei de a satisface cerintele si asteptarile.

1.1. Cadrul institutional si strategic

Ca instituție, parte componentă a sistemului sanitar, spitalul trebuie să facă față unor provocări majore în privința rolului și locului său în cadrul acestui sistem de sănătate aflat într-o continuă reformă și dispunând de finanțare insuficientă.

Restructurarea sanitară impune o nouă abordare în ceea ce privește unitățile furnizoare de servicii de sănătate, respectiv profesionalizarea serviciilor de management sanitar în vederea creșterii eficienței și calității actului medical ca premisă a îmbunătățirii stării generale de sănătate a populației.

Presiunea schimbărilor structurale, de eficiență în volumul serviciilor și a calitatii acestora, în condiții de siguranță a îngrijirilor, monitorizand permanent gradul de satisfacere a așteptărilor pacienților. Toate acestea trebuie gândite de echipa managerială și sunt cuprinse în planul strategic de dezvoltare a spitalului.

Strategia de dezvoltare 2021 - 2024 a Spitalului Orasenesc Faurei a constituit documentul intern principal de planificare strategică pe termen scurt, mediu și lung, care a cuprins obiectivele de dezvoltare ale spitalului până în anul 2024 și a stabilit măsurile și acțiunile prioritare pentru atingerea acestor obiective.

Strategia Nationala de Sanatate Publica isi propune sa stabileasca si sa contureze mecanisme si linii directoare ce au ca scop imbunatatirea starii de sanatate a populatiei din Romania si asigurarea unui inalt nivel de protectie a sanatatii umane prin implementarea unor masuri care vizeaza transformarea structurilor actuale din domeniul sanatatii publice spre cele adecvate noilor conceptii si abordari de la nivel european.

Pentru a asigura concentrarea resurselor disponibile în vederea realizării obiectivelor și a măsurilor necesare îndeplinirii acestora, cu impact maxim asupra dezvoltării serviciilor medicale asigurate de Spitalul Orasenesc Faurei, **STRATEGIA** se axează pe un număr de priorități și pe defalcarea acestora în ordinea importanței și urgenței în **OBIECTIVE** pe termen scurt (cu realizare sub un an), pe termen mediu (realizabile în 1-3 ani) și pe termen lung (realizabile în mai mult de 3 ani).

Obiectivul fundamental al STRATEGIEI este creșterea continuă a calității actului medical acordat în cadrul Spitalului Orasenesc Faurei având ca scop principal asigurarea îmbunătățirii calității vieții pacienților și implicit a familiilor acestora.

1.2. Poziție geografică



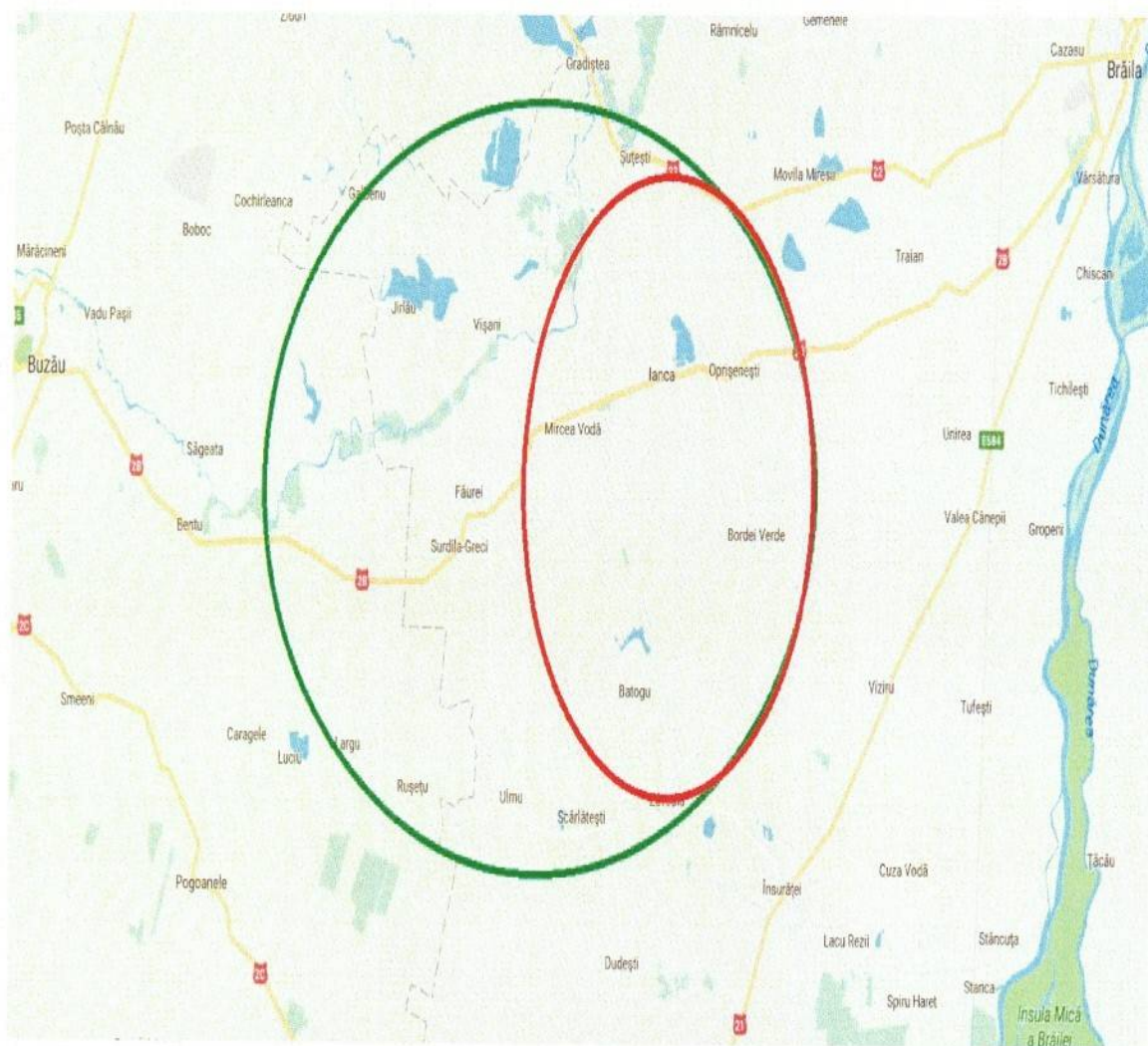
Spitalul este situat în orașul Făurei, în apropiere de drumul național DN2B, la o distanță de 45 km de orașul Buzău și la 65 de km față de orașul Brăila unde se află situată singura unitate sanitară din județ care poate asigura populației acest gen de servicii medicale (Spitalul Clinic Județean de Urgență Brăila).

În situația unor condiții meteo nefavorabile specifice anotimpului de iarnă, accesul pacienților din zona deservită de Spitalul Orășenesc Făurei la Spitalul Clinic Județean de Urgență Brăila este imposibil sau se desfășoară cu un grad mare de dificultate situație cu care populația arondată se confruntă în fiecare sezon de iarnă.

Trebuie menționat faptul că orașul Făurei este considerat al V-lea nod de cale ferată din țară din punct de vedere al traficului de marfă și călători, fapt pentru care în situațiile de vreme deosebit de rea din sezonul rece în urma blocajelor feroviare se pot înregistra anual în garniturile de trenuri de calatori staționate în gara CFR Făurei între 300-500 persoane din care 15-20% necesită / solicită servicii medicale.

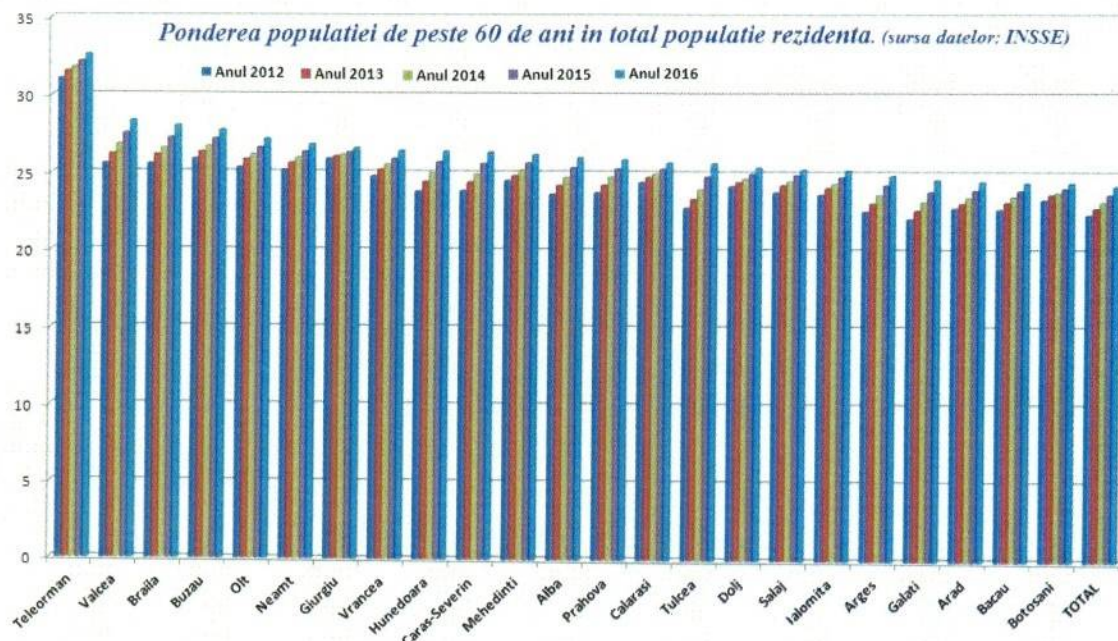
Din acest motiv Spitalul s-a înscris în programul național de telemedicină derulat de Ministerul Sănătății finanțat de BIRD, program care se va implementa până la sfârșitul anului 2024.

În cadrul acestui program Spitalul va fi interconectat cu centrul de telemedicină de la Spitalul Clinic de Urgență București, beneficiind de suportul medicilor de alte specialități în rezolvarea cazurilor de urgență.



1.2. Adresabilitatea populației deservite

Spitalul Orășenesc Făurei asigură servicii medicale conform competențelor, pentru o populație arondată de aproximativ 54.000 de locuitori din care în zona urbană și periurbană Făurei și Ianca aproximativ 28.000 locuitori conform reprezentării grafice de mai sus.



Conform datelor statistice furnizate de Institutul Național de Statistică și Studii Economice București, se poate observa că județul Brăila ocupă locul 3 pe țară în ce privește ponderea populației de peste 60 de ani în totalul populației rezidente.

Fenomenul de îmbătrânire este în concordanță cu bolile specifice persoanelor de peste 60 de ani care reclamă servicii de sănătate și de ordin social adaptate acestuia.

Populația îmbătrânită din zona arondată Spitalul Orășenesc Făurei are în general o sănătate mai precară. Din statistica înregistrată de spital rezultă o supra-morbiditate a acestora, constatându-se existența în medie a 2-3 afecțiuni cronice /persoană, la vârstele avansate numărul afecțiunilor pe persoana fiind în creștere.

Acesta a fost unul dintre motivele care au stat la baza deciziei de înființare în anul 2013 a Compartimentului de boli cronice, cu o capacitate de 18 paturi, din orașul Ianca.

Înființarea compartimentului de boli cronice de la Ianca are ca scop principal tratarea pacienților cronici din zonă, care solicită îngrijire spitalicească și din lipsa unei secții de profil supraaglomerează secția de acuți a spitalului.

1.4. Descrierea situației actuale a spitalului

Spitalul Orășenesc Făurei este o unitate sanitară cu paturi, cu personalitate juridică, specializată în furnizarea serviciilor medicale spitalicești care asigură condiții de investigații medicale, tratament, cazare, igienă, alimentație și de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale, conform normelor și reglementărilor legale în domeniu.

Spitalul răspunde, în condițiile legii, de calitatea actului medical, de respectarea condițiilor de cazare, igienă, alimentație și de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale, precum și de acoperirea prejudiciilor cauzate pacienților.

Spitalul Orășenesc Făurei este un spital de tip pavilionar având în structură :

- 77 de paturi, din care:
 - o 39 paturi secția medicină internă;
 - o 20 de paturi compartiment pediatrie;
 - o 18 paturi compartiment de boli cronice
- 6 paturi spitalizare de zi, din care:
 - o 3 paturi medicină internă;
 - o 3 paturi pediatrie;
- cameră gardă la nivelul spitalului Făurei cu o linie de gardă;
- cameră gardă la nivelul compartimentului boli cronice Ianca cu o linie de gardă;
- compartiment de primiri urgențe ;
- laborator de analize medicale;
- laborator de radiologie și imagistică ;
- farmacie;
- serviciul internări ,
- compartiment statistică medicală;
- ambulatoriul integrat spitalului cu specialități de :
 - a) medicină internă;
 - b) pediatrie;
 - c) oftalmologie ;
 - d) neurologie ;
 - e) chirurgie generală ;
 - f) obstetrică-ginecologie .

În baza ordinului Ministerului Sănătății cu nr. XI/A/39844/FB8210/23.08.2017 s-a completat structura organizatorică a Spitalului Orășenesc Făurei la nivelul ambulatoriului integrat, cu 5 cabinete medicale care vor funcționa în orașul Ianca, în locația situată în str. Industriei, nr.3, bl.D4, parter, în următoarele specialități:

- a) medicină internă;
- b) pediatrie;
- c) oftalmologie ;
- d) chirurgie generală ;
- e) obstetrică-ginecologie .
- f) orl

Descrierea serviciilor medicale spitalicești:

Principalele servicii medicale asigurate de spital sunt:

- Consultatii in regim de urgenta si in sistem ambulator integrat;
- Investigatii paraclinice si de laborator;
- Stabilirea diagnosticului;
- Tratamente medicale;
- Ingrijire, cazare si masa.

Serviciile medicale spitalicești se acorda asiguratilor pe baza recomandarii de internare din partea medicului de familie sau a medicului de specialitate din ambulatoriu.

SPITALUL ORASENESC FAUREI este dotat cu aparatura necesara pentru realizarea diagnosticului si tratamentului patologiei specifice. Sectiile functioneaza in regim de spitalizare continua sau de zi.

1.5. Analiza SWOT

Analiza internă a fost realizată plecând de la activitatea medicală, situația economico-financiară și nu în ultimul rând performanța actului medical.

În tabelul de mai jos sunt evidențiate principalele puncte tari și puncte slabe, specifice mediului intern al spitalului, precum și oportunitățile și amenințările mediului extern.

MEDIUL INTERN	
Puncte tari	Puncte slabe
1. Inscrierea Spitalului în programul național de telemedicină fiind singurul Spital din județul Braila participant la acest program	1. Deficit de personal medical de specialitate; din lipsa medicilor de alte specialități la nivelul spitalului și ambulatoriului de specialitate;
2. Adresabilitatea crescută și calitatea bună a serviciilor;	2. Venituri proprii reduse
3. Condiții de cazare și tratament adecvate (existența condițiilor igienico-sanitare corespunzătoare)	3. Finanțare insuficientă în neconcordanță cu costurile reale ale actului medical;
4. Existența unui personal calificat, aflat în formare continuă prin politicile de dezvoltare ale spitalului pentru a obține noi competențe și chiar noi specialități;	4. Costuri ridicate pentru întreținere
5. Lipsa arieratelor - o situație economico-financiară stabilă în sensul realizării unui echilibru financiar fără a se înregistra furnizori restanți începând din anul 2013 iar execuția bugetară a fost efectuată cu angajare de cheltuieli în cadrul și limita bugetului de venituri și cheltuieli aprobat;	5. Existența unui număr mare de posturi vacante
6. Obținerea a unei decizii din partea CJAS Brăila în conformitate cu legislația care reglementează condițiile privind contractarea serviciilor medicale, decizii prin care Spitalul Orășenesc Făurei este situat în zonă deficitară din punct de vedere al asigurării cu medici. În acest sens un medic poate lucra concomitent în două contracte la doi furnizori de servicii medicale, atât în spital cât și în ambulatoriu. În cazul deciziei din ambulatoriu de specialitate punctul de consultație este decontat de către CJAS Brăila cu o majorare de 51%;	6. Posibilități limitate de fidelizare a personalului printr-un sistem de salarizare stimulat, în principal pentru personalul tehnic administrativ;

7. Existenta unui sistem informatizat de colectare, prelucrare și transmitere a datelor bine pus la punct, fapt ce permite analiza în timp real a centrelor de costuri	7. Lipsa pe anumite segmente ale activității medicale a aparaturii medicale de înaltă performanță;
8. Existența unei susțineri concrete din partea autorităților locale din orașele Făurei și Ianca cu implicare financiară consistentă constând în construcția unui compartiment CPU, alocări de fonduri pentru modernizare pavilion spital, alocări de fonduri pentru achiziție de aparatură și echipamente medicale, construcția unei camere de garda și a unui salon de izolare la CBC IANCA precum și reabilitarea integrală a acestui compartiment;	8. Lipsa spațiilor pentru diversificarea serviciilor furnizate
9. Acordarea de către autoritățile locale a unor facilități în vederea atragerii medicilor prin decontarea transportului și asigurarea locuințelor de serviciu;	9. Lipsa unui plan de cariera pentru angajați și a unei politici coerente de pregătire și mentinere a personalului
10. Înființarea unui compartiment de primiri urgente în structura aprobată ;	10. Autorizație sanitară de funcționare cu plan de conformare
11. Înființarea unui cabinet de obstetrică-ginecologie în orașul Făurei concomitent cu ocuparea acestuia cu medic de specialitate;	
12. Înființarea unui cabinet cu dotare completă pentru specialitatea ORL concomitent cu ocuparea acestuia cu medic de specialitate;	
13. Facilitarea perfecționării continue a personalului prin decontarea de către spital a cursurilor/conferințelor și a cheltuielilor de deplasare	
14. Producerea de energie termică și apă caldă menajeră prin utilizare de panouri solare	
15. Colaborare bună cu mass-media și ONG	
16. Absența infecțiilor asociate asistentei medicale	

MEDIUL EXTERN	
Oportunitati	Amenintari
1. Implicarea într-o foarte mare măsură a autoritatilor locale (Făurei și Ianca) în susținerea spitalului prin alocare de fonduri pentru cheltuieli de întreținere, reparații, extindere și modernizare;	1. Tendinta negativa a sporului demografic datorat atât fenomenului de îmbătrânire a populației cât și a lipsei locurilor de muncă;
2. Cererea ridicată pentru serviciile oferite de spital;	2. Oraș slab dezvoltat economic cu o puternică mobilitate a populației tinere către zone urbane mai atractive
3. Dezvoltarea și amplificarea asistenței medicale, acoperirea zonală în ce privește diagnosticul și tratamentul patologic;	3. Instabilitatea legislativa si financiara - cadrul legislativ aflat în continuă schimbare produce dificultăți în planificare și organizare;
4. Strategia de dezvoltare și diversificare a serviciilor privind ambulatoriul de specialitate și a investigațiilor paraclinice atât în orașul Făurei cât și în orașul Ianca;	4. Slaba organizare a sistemului medicinei de familie care, în mare parte, colaborează deficitar cu spitalul în zona arondată
5. Amplasarea spitalului în zonă favorabilă cu implicații în includerea acestuia în Planul strategic național ca spital strategic în caz de dezastre și război;	5. Lipsa unor spații și a dotărilor necesare în care să funcționeze în condiții optime specialitățile medicale pentru care s-au solicitat posturi de medici rezidenți poate duce la pierderea acestora prin redistribuire în alte unități sanitare;
6. Modificări legislative în legea 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, modificări ce permit spitalelor ca din finanțarea de la CJAS să poată achiziționa aparatura medicală cu respectarea anumitor condiții;	6. Libera circulație a persoanelor și facilitățile create după aderarea României la Uniunea Europeană pentru ocuparea de locuri de muncă induc riscul migrării personalului de specialitate, mai ales a celui înalt calificat și performant
7. Posibilitatea de acordare de facilități suplimentare prin modificarea legii privind reforma în domeniul sănătății și a legii administrației publice locale prin care unui medic specialist care optează pentru stabilirea în comunitatea respectivă i se poate acorda stimulente lunare constând în echivalentul de până la două salarii minime brute pe economie.	7. Creșterea nivelului de informare a pacienților, concomitent cu progresul și diversificarea tehnologiilor diagnostice și terapeutice vor conduce la creșterea așteptărilor acestora și, implicit, la o creștere a cererii de servicii medicale complexe;
	8. Lipsa implementării standardelor de calitate în vederea acreditării

2. Misiunea si obiectivele generale

2.1. MISIUNE

Misiunea **Spitalului Orasenesc Faurei** este:

- de asigurare de condiții optime pentru desfășurarea unui act medical de calitate, într-un mediu sigur și confortabil,
- orientarea către pacient astfel încât pacienții să beneficieze de cele mai bune îngrijiri.

Spitalul prin Comitetul sau Director va urmări realizarea obiectivelor și se va afla în slujba interesului public și a pacientului dând dovadă de profesionalism și eficiență, imparțialitate și transparență.

2.2. VIZIUNE

Ne dorim să acordăm asistența medicală de specialitate (spital și ambulatoriu) urmărind creșterea performanței actului medical, prin promovarea bunelor practici medicale.

La fiecare solicitare din partea pacienților răspunsul echipei medicale va fi unul profesionist, afirmativ, pentru a oferi îngrijiri medicale la standarde care să poată îmbunătăți semnificativ calitatea vieții.

2.3. Componenta strategică – VALORI COMUNE

Spitalul Orasenesc Faurei prin conducătorii săi își propune ca scop principal construirea unui nou ambulatoriu de specialitate în incinta spitalului, care presupune un corp de clădire P+2, prin accesarea de fonduri europene destinate investițiilor în infrastructura publică a ambulatoriilor implicate în implementarea de programe de screening. Acest program prevede pe lângă construcția propriu-zisă și dotarea cu aparatură de înaltă performanță (CT, mamograf, aparat radiologic digital, ecografe de înaltă performanță)

Valorile comune esențiale și principiile stabilite în ședințele Comitetului director sunt următoarele:

- garantarea calității și siguranței actului medical conform cerințelor standardelor;
- asigurarea ca activitățile sunt evaluate, corelate și realizate într-un mod unitar;
- garantarea confidențialității pacienților aflați în tratament și în dispensarizare;
- asigurarea promptitudinii terapeutice și a diagnosticării rapide a afecțiunilor pacienților;
- respectarea dreptului la liberă alegere și a egalității de șanse;
- aprecierea competențelor profesionale ale personalului și încurajarea dezvoltării prin cursuri de perfecționare;
- diversificarea activității prin noi servicii medicale și o mai bună exploatare a celor existente;
- control managerial intern performant aliniat la recente modificări legislative pe domeniu

2.4. OBIECTIVELE GENERALE SI OBIECTIVELE SPECIFICE PE URMATORII 3 ANI

Obiectivul general al Spitalului Orasenesc Faurei este construirea unui nou ambulatoriu de specialitate în incinta spitalului, care presupune un corp de clădire P+2, prin accesarea de fonduri europene destinate investițiilor în infrastructura publică a ambulatoriilor implicate în implementarea de programe de screening. Acest program prevede pe lângă construcția propriu-zisă și dotarea cu

aparatura de inalta performanta (CT, mamograf, aparat radiologie digital, ecografe de inalta performanta) prin:

- 1.Diversificarea și îmbunătățirea calității serviciilor medicale furnizate populației si pe cale de consecinta cresterea veniturilor proprii;
- 2.Dezvoltarea, modernizarea infrastructurii spitalului;
- 3.Îmbunătățirea managementului resurselor umane;
- 4.Îmbunătățirea managementului financiar al spitalului.
- 5.Imbunatatirea sistemului de control intern managerial conform OSGG 600: 2018

Obiectivele specifice ale Spitalului Orasenesc Faurei sunt grupate in cinci categorii:

2.4.1. Eficacitatea si eficienta functionarii

Aceasta categorie cuprinde obiectivele legate de scopurile Spitalul de utilizare eficienta a resurselor. De asemenea, tot aici sunt incluse si obiectivele privind protejarea resurselor Spitalului Orasenesc Faurei de utilizarea inadecvata sau de pierderi, ca si identificarea si gestionarea pasivelor.

2.4.2. Conformitatea cu legile, regulamentele si politicile interne

Aceasta categorie cuprinde obiective legate de asigurarea ca activitatile Spitalului Orasenesc Faurei se desfasoara in conformitate cu prevederile legale in vigoare precum si cu respectarea regulamentelor si politicilor interne.

2.4.3. Ingrijiri medicale de calitate

Aceasta categorie cuprinde obiective ce se refera la ingrijiri care satisfac nevoile reale ale pacientului, sunt disponibile si accesibile, raspund asteptarilor rezonabile ale pacientului, permit o coordonare eficace intre personal si organizatie, se bazeaza pe un nivel inalt de cunostinte privind gestiunea serviciilor de educatie, prevenire, diagnostic si tratament si se acorda intr-un mediu care confera siguranta fizica pacientului.

Acestea ar fi următoarele:

- Îmbunătățirea calității condițiilor hoteliere cu utilizare judicioasă și eficientă a spațiilor și circuite
- Crearea unui climat de lucru agreabil și de colaborare interdisciplinară în scopul reducerii perioadei de diagnosticare a pacienților și implicit a duratei medii de spitalizare;

2.4.4. Acreditarea spitalului

Demonstrarea posibilitatilor reale ale colectivului unitatii de a depasi impasul nefinalizarii implementarii standardelor de calitate impuse de OMS 446: 2017 si obtinerea unui rezultat favorabil bazat pe un nivel inalt de cunostinte atins de echipa intr-un interval de timp relativ scurt.

2.4.5. Supravegherea, prevenirea si limitarea infectiilor asociate asistentei medicale

Este un obiectiv permanent al activitatii profesiei medico-sanitare si un criteriu de evaluare a calitatii managementului din unitatea noastra.

2.5. INDICATORII DE PERFORMANTA SI SISTEMUL DE MONITORIZARE

Performanța va fi măsurată prin atingerea obiectivelor:

- ❖ Timpul necesar de diagnosticare a unui pacient;
- ❖ Durata medie de spitalizare (DMS);
- ❖ Indicele de casemix (ICM);
- ❖ Nivel de satisfactie a pacientului;
- ❖ Standardele de curățenie și igienă.

În contextul actual provocările la care este supusă echipa managerială în efortul de îmbunătățire a serviciilor medicale furnizate, aducătoare de venituri, sunt imense. Spitalul continuă să își desfășoare activitatea într-un mediu operațional plin de constrângeri.

2.5.1. OBIECTIVE STRATEGICE, ACȚIUNI ȘI INDICATORI DE PERFORMANȚĂ CORELATE CU PLANUL DE MANAGEMENT IMPLEMENTAT

Rezumatul planului de management trebuie să fie în concordanță cu misiunea instituției de sanatate, să evidențieze clar obiectivele strategice și acțiunile de implementare pentru următorii ani de mandat ai Managerului:

1. Înainte de a stabili definitiv obiectivele prioritare se face o analiză din care să reiasă clar concordanța între misiunea organizației și strategia viitoare.
2. Se stabilesc criteriile care stau la baza obiectivelor strategice;
3. Dezvoltarea obiectivelor strategice pe baza datelor rezultate din procesul de consultare internă și externă și criteriile stabilite anterior;
4. Al patrulea pas este reprezentat de elaborarea planului de implementare a strategiei - ordinea concretă a acțiunilor necesare;
5. În final, strategia este prezentată spre aprobare Consiliului Medical și Comitetului Director al spitalului.

2.5.2. RESURSELE UMANE

Structura de personal a spitalului se prezintă astfel:

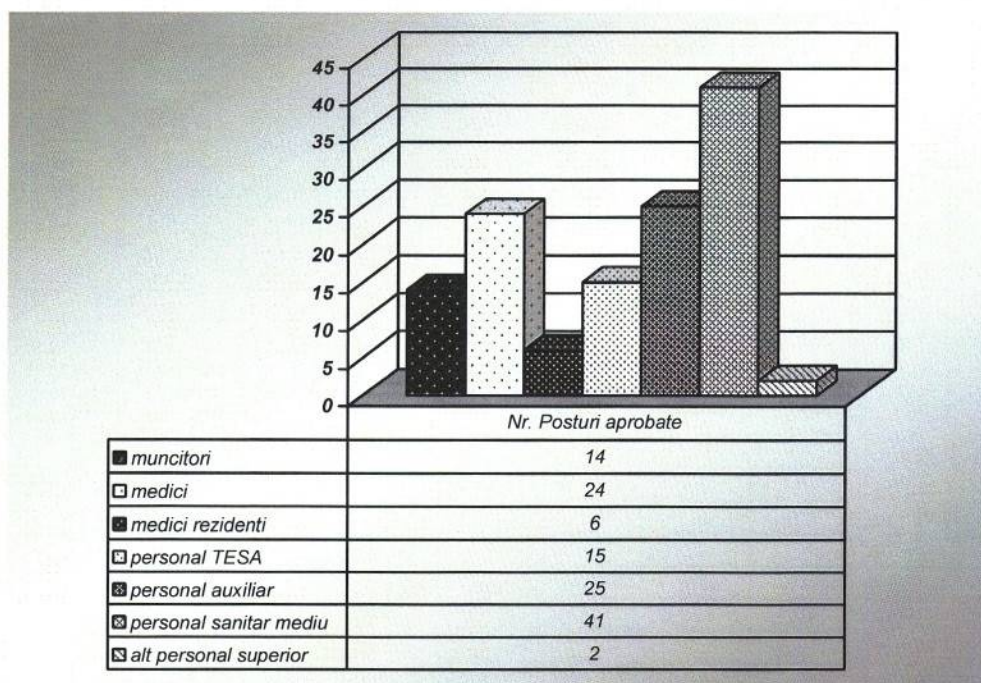
PA - posturi aprobate

PO- posturi ocupate

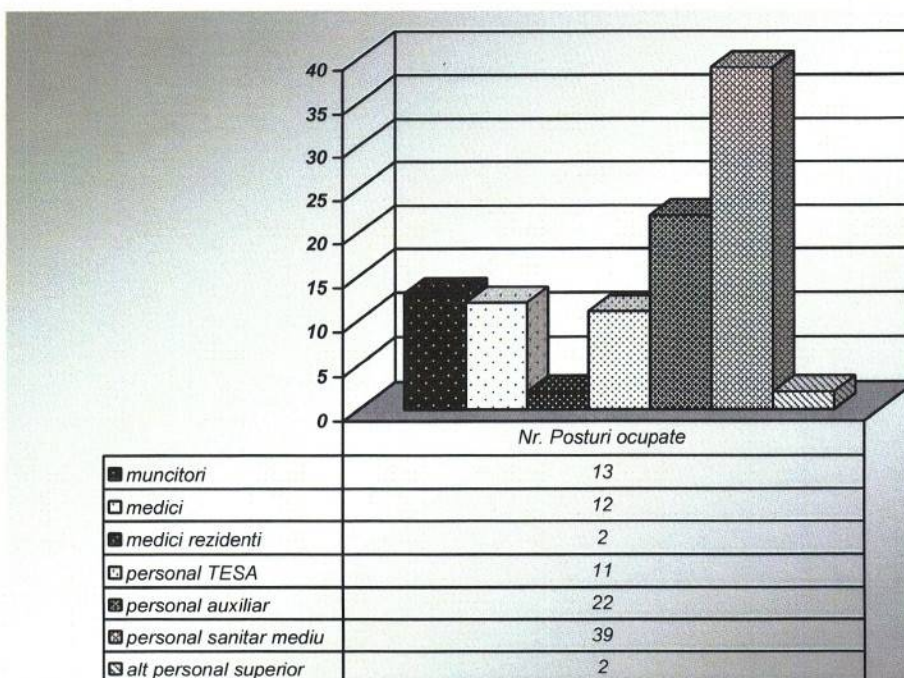
	Total posturi din care : pe categorii de personal															
	Total		Medici		Medici rezidenți		Alt pers. sanit sup.		Pers.med sanitar		Personal auxiliar		TESA		Muncitori	
	PA	PO	PA	PO	PA	PO	PA	PO	PA	PO	PA	PO	PA	PO	PA	PO
Spital	127	101	24	12	6	2	2	2	41	39	25	22	15	11	14	13
Total	127	101	24	12	6	2	2	2	41	39	25	22	15	11	14	13

Din analiza acestei structuri putem observa faptul că:

- gradul de ocupare al posturilor aprobate din statul de funcții este de **79,53%**, creând încărcări ale timpului de muncă/ salariat, pe anumite segmente;
- la medici gradul de ocupare a posturilor ocupate este de **50%**, posturile vacante fiind publicate în permanență pentru ocuparea acestora;
- la gradul de ocupare de **73,33%** al personalului TESA, se înregistrează disfuncționalități în desfășurarea activității.



Din analiza diagramei cu nr. de posturi aprobate, ponderea posturilor de medici în total posturi aprobate este de **18,90%** personalul mediu sanitar deține o pondere de **32,28%**, personalul auxiliar deține o pondere de **19,69%** în timp ce personalul TESA reprezintă **11,81%** din totalul personal.



Din analiza diagramei cu nr. de posturi ocupate, ponderea posturilor de medici în total posturi ocupate este de **7,2%** personalul mediu sanitar deține o pondere de **24,8%**, personalul auxiliar deține o pondere de **15,2%** în timp ce personalul TESA reprezintă **4,8%** din totalul personal.

2.5.3 RESURSELE FINANCIARE

Managementul financiar ca și componentă a managementului spitalului se referă la atragerea, alocarea, adaptarea și utilizarea eficientă de resurse, cu ținerea evidențelor financiare specifice, în conformitate cu principiile contabile și cu normele legale în vigoare.

Indicatorii economico-financiar

Evoluția bugetului de venituri și cheltuieli a spitalului în ultimii trei ani se prezintă astfel:

Defalcare pe titluri mii lei	2021	2022	2023
TOTAL GENERAL	16 960 000	15 505 000	17 380 000
Titlul I - ch. de personal	13 034 000	11 486 000	12 492 000
Titlul II – bunuri și serv., dc:	2 794 000	2 986 000	3 487 000
Medicamente	155 000	200 000	295 000
Material sanitare	92 000	82 000	90 000
Titlul VII- investiții	997 000	884 000	1 242 000
Titlul XI- alte cheltuieli	135 000	149 000	159 000

Din analiza acestor date putem concluziona următoarele:

- evoluția bugetului de venituri și cheltuieli a înregistrat o usoara scadere în anul 2022 fata de 2021 în procent de 8,6% influentata de scaderea numarului de posturi de rezidenti ca urmare a absolvirii perioadei de rezidentiat.

În anul 2023 bugetul de venituri si cheltuieli inregistreaza o crestere de 2,47% fata de perioada de referinta (anul 2021) ca urmare a cresterilor salariale acordate.

În ce privește ponderea cheltuielilor de personal în total buget, evoluția acestora se prezintă astfel:

2021 – 76,85 %

2022 – 74,01 %

2023 – 71,88 %

Această pondere a asigurat spitalului un confortabil echilibru financiar, în perioada analizată, neînregistrându-se furnizori neachitați, încheind fiecare exercițiu financiar cu excedent conform situației de mai jos:

Excedent 31 decembrie 2021 – **3 154 744 lei**

31 decembrie 2022 – **3 419 555 lei**

31 decembrie 2023 – **3 432 339 lei**

IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE :

- lipsa medicilor de alte specialitati la nivelul ambulatoriului de specialitate
- lipsa aparaturii de investigatie de inalta performanta care sa permita obtinerea unor rezultate precise, de inalta acuratete
- disfunctionalitati in organizarea ambulatoriului de specialitate prin dispersarea activitatii actuale in trei locatii diferite
- nefinalizarea standardelor de calitate referitoare la acreditarea spitalului

PROBLEMA PRIORITARA IDENTIFICATA:

- construirea unui nou ambulatoriu de specialitate in incinta spitalului, care presupune un corp de cladire P+2, prin accesarea de fonduri europene destinate investitiilor in infrastructura publica a ambulatoriilor implicate in implementarea de programe de screening.

Acest program prevede pe langa constructia propriu-zisa si dotarea cu aparatura de inalta performanta (CT, mamograf, aparat radiologie digital, ecografe de inalta performanta)

PROIECT DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMA PRIORITARA IDENTIFICATA:

a) Scop:

Realizarea acestei investitii are ca scop:

- o mai buna organizare a activitatii ambulatoriului de specialitate care functioneaza in trei locatii in momentul actual
- accesibilitate facila pentru pacienti la serviciile oferite
- infiintarea unor cabinete pe specialitati noi (gastroenterologie, imagistica de inalta performanta) cardiologie, urologie.
- modernizarea si dotarea cabinetelor de ambulatoriu pe specialitatile existente (infiintarea unei Sali de microchirurgie oftalmologica)

b) Obiective:

Ca urmare a analizei interne si externe a potentialului Spitalului Orasenesc Faurei , putem emite obiective privind solutionarea problemei selectate.

pe termen scurt:

- conceperea studiului de fezabilitate si a proiectului intitulat „Screening si preventie prin construirea noului ambulatoriu integrat al Spitalului Orasenesc Faurei”

pe termen mediu:

- organizarea procedurilor de licitatie, atribuirea contractului de lucrari, finalizarea si receptia acestuia avand ca rezultat constructia si dotarea unui nou ambulatoriu integrat

c) Activitati:

Definire

- a) desemnarea prin decizie de catre manager a unei echipe ce se va ocupa in mod direct de derularea acestor proiecte;
- b) intocmirea proiectelor, avizarea acestora de catre Consiliul de Administratie si aprobarea de catre autoritatile locale;

- c) cuprinderea in programul anual de achizitii publice pentru anul 2024 a valorii lucrarii precum si a listei cu dotari specifice;
- d) organizarea procedurilor de achizitii si atribuirea contractelor de lucrari;
- e) urmarirea activitatii de derulare a proiectelor;
- f) receptia lucrarilor;
- g) obtinerea avizelor si autorizatiilor fara clauze;

Graficul Gantt:

Graficul Gantt prezentat in anexa evidentiaza previziunea (incadrarea in timp) a solutiilor care in final vor duce la constructia si dotarea ambulatoriului de specialitate.

Responsabilitati:

Managerul are rolul principal in indeplinirea actiunilor care sa determine o buna functionare a ambulatoriului de specialitate al spitalului dar sunt activitati in care managerul trebuie sa implice si comitetul director astfel incat acesta din urma sa-si indeplineasca atributiile, competentele si responsabilitatile postului pentru atingerea obiectivului propus prin delegarea lor in cadrul diferitelor strategii.

Resurse necesare: umane, materiale, financiare

Umane: sunt asigurate de membrii comitetului director, personal tehnic, aprovizionare, administrativ, statistica medicala, financiar- contabilitate;

Materiale: sunt asigurate de baza materiala existenta;

Financiare: fondurile europene obtinute care vor fi prevazute in bugetul de venituri si cheltuieli aprobat

d) Rezultate asteptate:

Pe termen scurt:

- se vizeaza obtinerea avizelor, acordurilor si a Autorizatiei de constructie precum si elaborarea Studiului de Fezabilitate/ Proiect Tehnic

Pe termen lung:

- cresterea gradului de satisfactie al pacientilor;
- cresterea gradului de satisfactie a personalului medical;
- scaderea costurilor de intretinere;
- asigurarea unei stabilitati pe piata serviciilor medicale din judet;

Ec. BUNEA MARIAN



