



PLAN DE MANAGEMENT

Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul Spitalului de Boli Cronice „Sfântul Luca” București

Dr. Bogdan Constantin STOLICĂ
București,
IANUARIE 2022



Plan de management al Spitalului de BoliCronice “Sf Luca” - 2022

CUPRINS

	Nr. pagină
1. PREZENTARE GENERALĂ ȘI ANALIZA DE SITUAȚIEA SPITALULUI	3
1.1. Profilul și amplasarea spitalului	3
1.2. Caracteristici relevante ale populației deservite	4
1.3. Structura spitalului	5
1.4. Situația dotărilor spitalului	5
1.5. Situația resurselor umane	6
1.6. Activitatea spitalului	7
1.6.1. Distribuția activității medicale la nivelul secțiilor spitalului	7
1.6.2. Indicator de performanță	8
1.7. Situația finanțieră a spitalului	9
2. ANALITA SWOT A SPITALULUI	11
3. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE ALE SPITALULUI	12
4. SELECȚIONAREA PROBLEMELOR PRIORITARE	12
5. DEZVOLTAREA PROIECTUL DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMELE PRIORITARE IDENTIFICATE	13
5.1 Scop	13
5.2 Obiective	13
5.3 Activități	13
- resurse necesare	14
- surse de finanțare	15
- graficul Gantt al activităților	16
5.4 Rezultate așteptate	17
5.5 Indicatori de evaluare și monitorizare	17
5.6 Cunoștere legală și relevante	18

Plan de management al Spitalului de Boli Cronice "Sf Luca" - 2022

1. PREZENTARE ȘI ANALIZA DE SITUATIE

1.1. Profilul și amplasarea spitalului

Spitalul de Boli Cronice „Sfântul Luca”, unitate sanității bugetară cu personalitate juridică, aflată în subordinea primăriei Generale a Capitalei, prin Administrația Spitalelor și Serviciilor Medicale București, situat în sectorul 4 al Municipiului București, a fost înființat în data de 01.08.1973 sub denumirea de „Spital și Cămin-Spital Berceni”.

În perioada 1973-2008 și-a schimbat de mai multe ori denumirea, din data de 29.12.2008 purtând denumirea de Spitalul de Boli Cronice „Sf. Luca”.

Actualmente spitalul funcționează în baza Ordinului MS NR.XI/A/46690/RL/988/22.09.2011, cu modificările și completările ulterioare, având în componență cincisecțiînspecialitățile: Geriatrie și gerontologie, Medicină Internă-cronici, Oncologie cronici-îngrijiri paliative, Recuperare neurologică și Recuperare Medicină Fizică și Balneologie - cronici.

Spitalul are în structura un ambulatoriu integrat, pentru următoarele specialități: Medicină internă, Recuperare medicină fizică și balneologie, Neurologie, Geriatrie și gerontologie.

Spitalul oferă servicii medicale specifice, în specialitățile descrise mai sus, sub formă de spitalizare continuă și de zi pentru consult, analize, investigații, tratament, recuperare și monitorizarea bolilor cronice.

Patologia tratată în spital este reprezentată de boli cronice, oncologice și non-oncologice, neurologice, neuro-degenerative, cardiovascular, osteoarticulare, digestive, respiratorii etc.

La baza activității medicale stau ghidurile de bună practică, adaptate specificului spitalului și patologiei prezente, aprobată de Consiliul Medical și managerul spitalului.

Investigațiile paraclinice și de laborator se realizează în cadrul spitalului, acesta disponând de aparatură modernă și de ultimă generație.

În privința investigațiilor de înaltă performanță (CT, RMN) spitalul are contracte de colaborare încheiate cu firmă specializată situată în proximitatea spitalului.

Pentru urgențele medicale spitalul a încheiat un contract de colaborare cu Spitalul Clinic de Urgență „Bagdasar – Arseni”.

Secția Clinică de Geriatrie și Gerontologie are ca activitate principală evaluarea clinică și tratamentul pacienților vârstnici cu diverse patologii medicale, sindroame de dependență caracterizate prin patologii motorii (nu se pot alimenta singuri, nu și fac singuri toaleta), cerebrale (agitație și motorice, dezorientare temporospațială, cu tulburări cognitive mari) sau cu deficiențe senzoriale.

În ultimii ani se constată o creștere a numărului de pacienți cu demență (vasculară, mixtă sau Alzheimer). Îngrijirea acestui tip de pacienți necesită eforturi deosebite din partea personalului, care este supus unor solicitări fizice și fizice crescute pe perioade prelungite. Nursing-ul acestui tip de pacienți este o muncă grea și laborioasă, care constă în suportul psihico-affectiv permanent oferit vârstnicului, respect pentru personalitatea acestuia și motivarea pentru a trăi încă, dar și suportul pentru familiile acestora care se confruntă cu o nouă dimensiune a bolii. Încărcarea psihico-affectivă se adaugă stresului videosebi trezentat de răspundere acadrulu medical, față de această patologie gravă, complexă și unică.

Secția de Medicină Internă urmărește evaluarea și monitorizarea de patologie cronice medicale, oferind tratamente specifice de recuperare precum și investigații conform ghidurilor medicale.

Plan de management al Spitalului de BoliCronice “Sf Luca” - 2022

Secția Oncologie cronici-îngrijiriipaliative se evidențiazăprinșaptele este singurasecție de oncologie cu specificîngrijiriipaliative din sistemul sanitar public al capitalei. Bolnavul oncologic este evaluat, tratat și îngrijit, beneficiind de Programul Național de Oncologie derulat la nivelul spitalului.

Secția Recuperarea Neurologică este secția medicală în care pacienții cupuțati logi în neurologie mai ales post-acute, dar și cronice, beneficiază de programe de recuperare și tratamente specifice.

Secția Recuperare, Medicină Fizică și Balneologie cronici se ocupă de recuperarea medicală și recuperarea funcțională a pacienților cupuțati logi diverse, neurologie, reumatologie și inflamatorie cronice și degenerativă, mulțidintre pacienții având boli cardio – vasculare, respiratorii și metabolice asociate.

Activitatea medicală de recuperare și recuperare funcțională se desfășoară în **baza de tratament**, foarte bine dezvoltată (4 săli de sport, 6 săli de fizioterapie și o sală de masaj medical), cu un personal bine pregătit profesional și dedicat pacientului.

Spitalul de Boli Cronice „SfLuca” este clasificat în **categoria II M** conform OMS 743/10.06.2013.

Spitalul este acreditat în baza Ordinului Președintelui Autorității Naționale de Management al Calității în Sănătate nr. 603/29.09.2016.

Spitalul are încheiate cu CASMB, contracte de furnizare de servicii medicale de specialitate pentru: servicii medicale de spitalizare continuă și de zi, precum și pentru derularea Programului National de Oncologie – Subprogramul de tratament medicamentos al bolnavilor cu afecțiuni oncologice.

1.2. Caracteristici relevante ale populației deservite

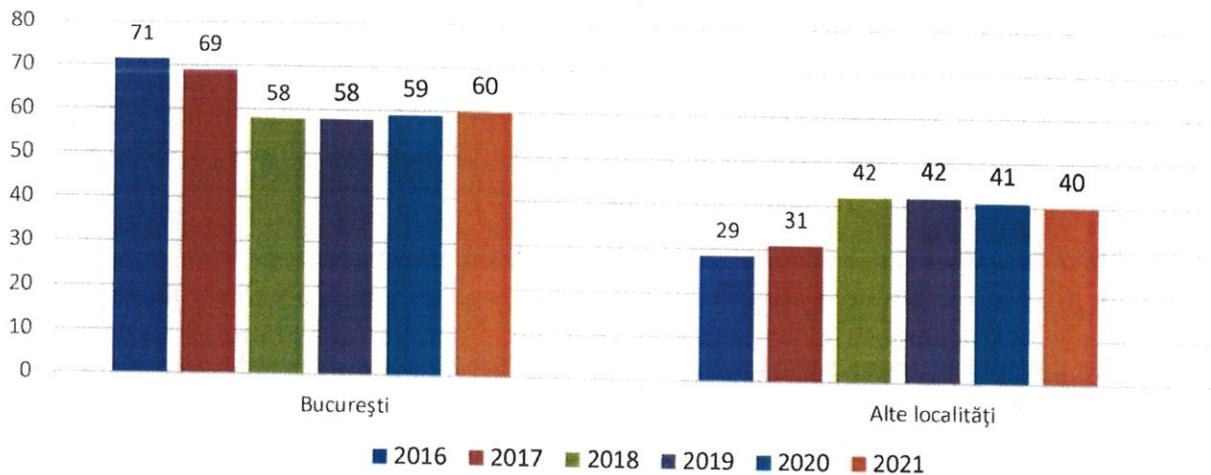
În ultimul deceniu, atât la nivel european cât și în România, datele demografice arată o creștere rapidă a procentului persoanelor de vîrstă a treia, determinând astfel o creștere a cererii de servicii medicale specifice acestei categorii de vîrstă. De asemenea se constată o creștere a numărului de pacienții cu cancer care necesită îngrijiri palliative precum și a pacienților cu dependență fizică accentuată.

Spitalul de Boli Cronice „SfLuca”, prin specificul său, oferă servicii medicale pentru acest segment al populației care, datorită vîrstei dar și patologiei cronice și afecțiunilor asociate, au nevoi de îngrijiri medicale specifice, calificate.

Unicitatea spitalului în acest segment al asistenței medicale la nivelul capitalei, precum și importanța și calitatea serviciilor medicale oferite, a determinat, în ultimii ani, o creștere progresivă a adresabilității pacienților cu patologie specifică.

Plan de management al Spitalului de BoliCronice „Sf Luca” - 2022

Grafic nr.1 - Structura demografică a pacienților internați, după domiciliul acestora



Tabel nr.1 – Structura demografică a pacienților internați în Spitalul „SfLuca” în perioada 2016-2021

Judet	Nr. Cazuri AN 2016	Procent	Nr. Cazuri AN 2017	Procent	Nr. Cazuri AN 2018	Procent
București	5887	68.36%	6377	58.46%	6624	58.73%
Alte Județe	2725	31.64%	4531	41.54%	4654	41.27%
TOTAL	8612	100%	10908	100%	11278	100%

Judet	Nr. Cazuri AN 2019	Procent	Nr. Cazuri AN 2020	Procent	Nr. Cazuri AN 2021	Procent
București	6351	58.60%	3657	58.09%	4104	58.86%
Alte Județe	4486	41.40%	2638	41.91%	2868	41.14%
TOTAL	10837	100%	6295	100%	6972	100%

Analizând datele din tabelul de mai sus remarcăm faptul că Spitalul „SfLuca” beneficiază de o adresabilitate constantă la nivel național, cu o medie de 30%, datorată în special calității serviciilor medicale oferite.

1.3. Structura spitalului

În prezent, conform Autorizației Sanitare de Funcționare, spitalul are în componență un număr de 311 paturi în formă de spitalizare continuă și de zidupă cum urmează:

- Sectia Oncologie Cronici- Îngrijiri Paliative 60 paturi
- Sectia Clinica Geriatrie-Gerontologie 80 paturi
- Sectia Recuperare Neurologie 56 paturi
- Sectia Medicină Internă Cronici 50 paturi
- Sectia Recuperare, Medicină Fizică și Balneologie cronici 45 paturi
- Spitalizare de zi 20 paturi

Ambulatoriu de specialitate integrat cu cabinețe în următoarele specialități: Medicină internă, Recuperare, Medicină Fizică și Balneologie, Neurologie, Geriatrie și gerontologie.

De asemenea în structura spitalului sunt incluse următoarele compartimente:

1. Farmacie
2. Laborator radiologie și imagistică medicală
3. Laborator de analize medicale
4. Laboratorul de Recuperare Medicina Fizică și Balneologie (Baza de Tratament) cu următoarele compartimente: cultură fizică medicală, fizioterapie, ergoterapie și masaj

Plan de management al Spitalului de Boli Cronice "Sf Luca" - 2022

5. Serviciul de Supraveghere și Control al Infecțiilor Nosocomiale
6. Serviciul de Anatomie patologică: histologie și prosectură
7. Camera de gardă

1.4. Situația dotărilor la nivelul spitalul

Spitalul de Boli Cronice „SfLuca” deține la nivelul secțiilor facilități care garantează desfășurare actului medical în condiții bune precum și aparatură medicală necesară asigurării unor servicii medicale de calitate. Aparatura medicală este distribuită la nivelul spitalului astfel:

- a. la nivelul secțiilor: Oncologie Cronici- Îngrijiri Paliative, Geriatrie-Gerontologie, Recuperare Neurologică, Medicina Internă Cronici, Recuperare, Medicină Fizică și Balneologie Cronici: electrocardiografe standard cu 3-6-12 canale, holter pentru tensiune, holter ECG, ecograf cardiac, electroencefalograf, ecograf general și de parti moi, Ecograf pentru vase periferice Doppler (vase extracraaniene și vertebro-bazilare).
- b. la nivelul bazei de tratament aparatură performantă specifică procesului de recuperare, astfel: aparate de fizioterapie independentă: ultrasunete, laser, ultrascurte, diadinamice, magnetodisflux, interferentiale, drenaj limfatic, solux, stimulari neuromusculare, aparate de fizioterapiemultifunctionale, aparatura de kinetoterapiemultifunctionalăpentru recuperare neuromotorie și articulația.
- c. Laborator de Radiologie și imagistică medicală: radiologie clasică și digitală, osteodensitometrie DEXA.
- d. Laborator de analize medicale: analizoare automate de hematologie, microscop cu polarizare B 600, centrifugă multifuncțională.

1.5. Situația resurselor umane

Din punct de vedere al personalului medical, în spital sunt încadrați medici de specialitate, cu diferite grade profesionale, biochimist, farmacist, profesori CFM, psiholog, asistenți medicali, asistent social, laboranți, asistenți de fizioterapie, maseuri. Aceștia formează o echipă unită care acționează pentru a răspunde nevoilor pacienților, un accent deosebit punându-se pe calitatea serviciilor medicale oferite, pe calitatea îngrijirilor acordate, rezultat al unor competențe profesionale și morale de înaltă ținută.

Echipa de specialiști are o pregătire complexă ce include, pelângăcunoștințele de medicină, noțiuni de psihologii pacientului cu polipatologie cronica, de psihiatrie, sociologie, recuperarea și apărarea socială, asistență socială.

Situația gradului de ocupare a posturilor în cadrul Spitalului de Boli Cronice „Sf Luca” la data de 01.01.2022 se prezintă astfel:

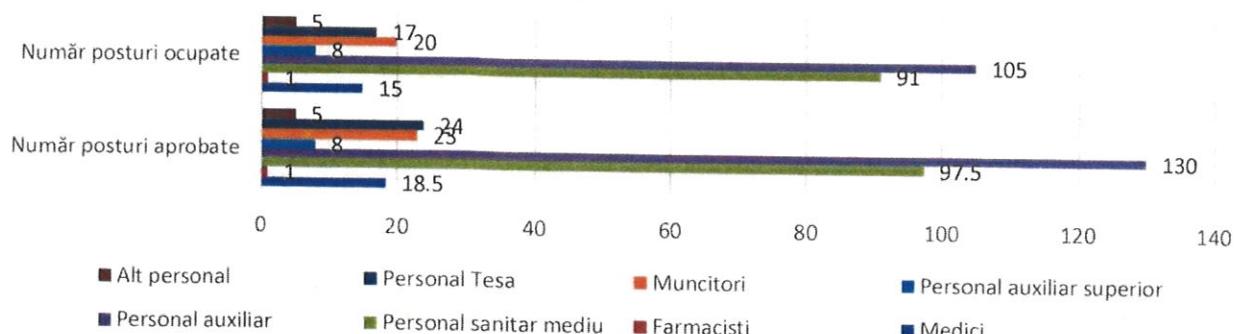
Tabel nr.2 - Distribuția posturilor pe categorii de personal la 01.01.2022

Denumirea postului	Număr posturi aprobată	Număr posturi ocupate	Grad de ocupare
Medici	23.5	21	89,36%
Farmacisti	2	1	50,00%
Personal sanitar mediu	83	80	96,39%
Personal auxiliar sanitar	121	94	77,69%
Personal sanitar superior	21	13	61,90%
Alt personal	16	6	37,50%
Muncitori	33	15	45,45%
Personal TESA	33	20	60,61%
Total	332,5	250	75,19%

Plan de management al Spitalului de Boli Cronice "Sf Luca" - 2022

Din analiza datelor din tabelul 2, se constată deficit de personal de la toate categoriile de personal.

Grafic nr. 2 - Gradul de ocupare a posturilor raportat la numărul de posturi aprobate



Tabel nr.3 Proporția personalului medical pentru perioada 2016– 2021

Denumire indicator	Anul					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Proportia medicilor din total personal angajat	5.88 %	6.03%	3.62%	3.90%	8.03%	8.40%
Proportia personalului medical din total personal angajat	31.99 %	7.53%	32.62%	3.23%	29.72%	32.00 %
Proportia personalului medical cu studii superioare din total personal medical	4.78 %	7.22%	33.84%	4.94%	6.02%	5.20%

Din analiza datelor din tabelul 3, se constată faptul că proporția medicilor și a personalului medical din total personal, a ramas relativ constantă pentru toata perioada analizată.

1.6. Activitatea spitalului

1.6.1. Distribuția activității medicale la nivelul secțiilor spitalului

Tabel nr.4 - Distribuția activității medicale la nivelul secțiilor spitalului în perioada 2016– 2021

Secție /% cazuri spitalicești din total cazuri	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Geriatrie/Gerontologie	20.07%	15.46%	16.59%	16.96%	12.30%	15.64%
Medicina Internă/Cronici	14.20%	11.78%	11.86%	11.86%	10.15%	15.65%
Oncologie/Cronici - Îngrijiri Paliative	42.44%	54.44%	53.31%	51.50%	60.96%	39.34%
Recuperare/Neurologie	13.06%	10.12%	10.80%	11.22%	10.02%	17.65%
Recuperare/Medicina Fizică și Balneologie	10.23%	8.20%	7.44%	8.46%	6.57%	11.72%

Analizând distribuția activității spitalului pentru perioada 2016 – 2021, se observă faptul că cea mai mare adresabilitate o are secția Oncologie Cronici, urmată de secția Geriatrie – gerontologie.

1.6.2. Indicatori de performanță

Plan de management al Spitalului de BoliCronice “Sf Luca” - 2022

Tabel nr.5 Indicatori de utilizare a serviciilor pentru perioada 2016 - 2021;

Indicatori de utilizare a serviciilor	Anul 2016	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021
Numărspitalizări continue	8612	8207	7926	7811	4161	3837
Nr.spitalizări de zi	4127	2935	3620	3130	2146	3135
DMS spital	8,49	8.65	9.25	9.36	8.93	8,44
Rata de utilizare a paturilor, pe spital	69,27%	67.47%	69.32%	69.23%	35.16%	30.75
Proporția bolnavilor internați cu programare din total bolnavi internați spital	100 %	100%	100%	100%	100%	100%
Proporția bolnavilor internați cu bilet de trimis redin total internați, pe spital	93 %	94.01%	92.17%	91.29%	87.91%	89.27%
Proporția spitalizării de zi din totalul serviciilor medicale spit.acordate, pe spital	35,07%	35.76%	45.67%	40.07%	51.57%	44.91%

Din analiza datelor din tabelul nr.5 se observă scăderea numărului de pacienți externați în anul 2021 față de anul anterior cu aproape **50%**. De asemenea rata de utilizare a paturilor a avut aceeași evoluție. Acest fapt este ca efect al pandemiei de COVID 19, anul 2021 fiind un an atipic în seria analizată.

Acest fapt se încadrează în tendința actuală de eficientizare a serviciilor medicale prin furnizarea priorității acestora în cadrul structurilor cu consum redus de resurse umane și materiale, cu păstrarea calității serviciilor medicale.

Proportia spitalizărilor de zi a crescut comparativ cu perioadele anterioare.

Tabel nr.6 - Indicatori economico-financiari pentru perioada 2016-2021;

C.Indicatori economico-financiari	Anul 2016	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021
1. execuția bugetarăfață de bugetul de cheltuieli aprobat;	84,65%	85.38%	68%	70.97%	62,14 %	66,25%
2. procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului	40,11%	51.02%	64%	66.27%	66,19 %	57,76%
3. procentul cheltuielilor de personal din totalul sumelor de contante de casele de asigurări de sănătate din FNUASSpentru serviciile medicale furnizate, precum și din sumele asigurate din bugetul MS cu această destinație;	44,00%	58%	61%	72.90%	58,18 %	49,79%
4. procentul cheltuielilor cu	23,37%	15.94%	15%	13.39%	16,23	24,06%

Plan de management al Spitalului de Boli Cronice "Sf Luca" - 2022

medicamentele din totalul cheltuielilor spitalului;					%	
5. costul mediu pe zi de spitalizare;	331	354	390	411	810	836
6. procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului	0,69%	26.21%	6%	1.20%	2,31%	2,01%
7. procentul veniturilor realizate în proiecte cu fonduri neramburăabile interne și/sau externe din totalul venituri spital	0	0	0	0	0	0

Din analiza datelor din tabelul nr.5 se observă o creștere a cheltuielilor de personal precum și a costului mediu pe zi de spitalizare.

Tabel nr. 7 – Indicatori de calitate pentru perioada 2016-2021;

Indicatori de calitate	Anul 2016	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021
1. rata mortalității în spitalicești, pe total spital și pe fiecare secție;	4,82%	4.80%	5.05%	4.75%	6.30%	5.80%
2. rata infecțiilor nosocomiale, pe total spital și pe fiecare secție;	0.03%	0.07%	0.06%	0.13%	0.43%	1.30%
3. rata bolnavilor reînternați în intervalul de 30 de zile de la externare;	7,14%	6.53%	6.26%	6.76%	47.77%	31.96
4. indicele de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare;	94,25%	94.26%	94.04%	89.09%	89.14%	91.08%
5. procentul bolnavilor transferați către alte spitale din totalul bolnavilor internați;	0,95%	1,21%	1.38%	1.86%	2%	2.81%
6. numărul de reclamații/plângeri ale pacienților înregistrate.	0	0	0	3	0	

Analiza indicatorilor de calitate nu arată modificări relevante statistic pentru perioada 2016 – 2021.

1.7. Situația financiară

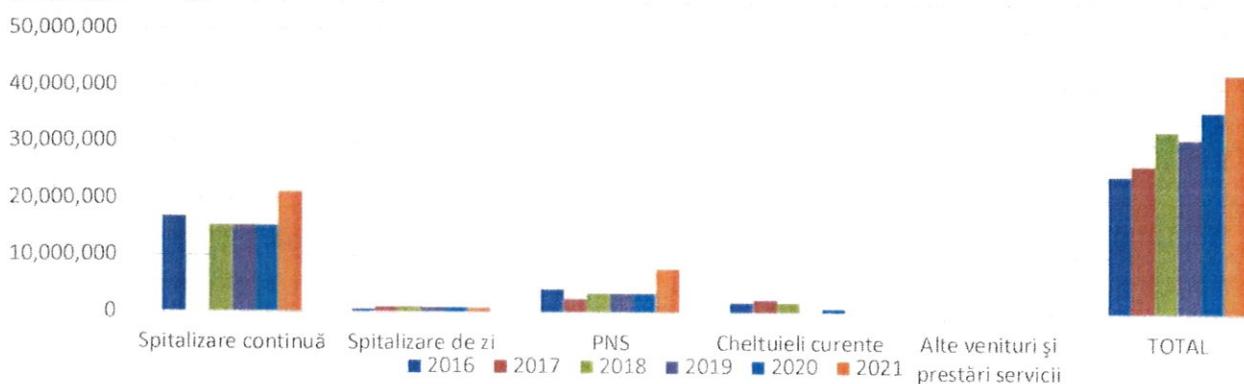
Spitalul de Boli Cronice „Sf.Luca” București, unitate sanitată bugetară în subordinea Primăriei Capitalei, a realizat venituri în perioada 2016– 2021, din contractele încheiate cu Casa de Asigurări de Sănătate a municipiului București, subvenții de la bugetul local și alte venituri din prestări servicii, donații și sponsorizări.

Structura veniturilor Spitalului de Boli Cronice „Sf.Luca” București pentru perioada 2016 – 2021, se prezintă astfel:

Tabel nr. 8 – Structura veniturilor pentru perioada 2016 - 2021;

Plan de management al Spitalului de BoliCronice "Sf Luca" - 2022

VENITURI PE SURSE (lei)		Anul 2016	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021
Contract CASMB	16.898.220	16.046.444	15,327,205	15,271,863	18,544,869	15,271,863	21.147.483
	578.901	899.907	1,009,191	913,048	904,950	913,048	820.000
	4.189.818	2,425,242	3,466,825	3,459,228	3,536,162	3,459,228	7.753.308
	340.428	4,437,645	10,446,610	10,961,790	11,913,534	10,961,790	12.652.250
Buget local subvenții	Cheltuieli curente	1.865.000	2,336,406	1,896,583	270,000	757,960	820.000
	Cheltuieli de capital	299.075	0	0	0	0	0
Alte venituri și prestări servicii		167.597	109.348	81,501	101,770	65,687	30.212
Donații și sponsorizări						8,400	0
TOTAL		24.339.039	26,254,992	32,227,915	30,977,699	35,731,562	42.403.253



Important de observat faptul că, în anul 2021 veniturile din contractul cu CASMB s-au dublat pentru spitalizarea în regim de spitalizare de zi și au crescut cu 1.363.351lei pentru spitalizarea în regim de spitalizare continuă. Subvențiile de la bugetul local au acoperit cheltuielile cu utilitățile precum și cheltuielile de capital reprezentând dotarea cu aparatură și echipamente sanitare, înregistrând o scădere constantă pentru întregul interval 2016 – 2021.

Structura cheltuielilor Spitalului de BoliCronice „Sf Luca” București pentru perioada 2016 – 2021, se prezintă astfel:

Tabel nr. 9 – Structura cheltuielilor spitalului pentru perioada 2016- 2021;

Plan de management al Spitalului de BoliCronice "Sf Luca" - 2022

CHELTUIELI	Anul2016	Anul2017	Anul2018	Anul2019	Anul2020	Anul2021
Cheltuieli de personal	9.760.903	13,578,338	18,406,758	20,279,285	20,305,502	20.690.735
Cheltuieli de capital	404.015	103,681	759,159	550,316	1,155,970	687.393
Bunuri si servicii, dincare:	14.168.499	11,570,167	9,463,602	9,468,223	9,388,224	14.247.437
o medicamente	5.686.878	4,568,816	4,329,488	4,699,439	4,490,272	8.617.193
o materiale sanitare	764.961	780,902	378,432	286,566	356,276	343.149
TOTAL	24.333.417	25,252,186	28,790,679	30,297,824	31,002,429	35.819.510

Se observă creștere constantă a cheltuielilor de personal, fapt datorat indexărilor salariale realizate în baza aplicării prevederilor legislației specifice. Cheltuielile cu medicamentele și materialele sanitare au înregistrat o scădere în această perioadă.

La data de 31.12.2021 Spitalul de BoliCronice „Sfântul Luca” Bucureștinu înregistra datorii/arierate.

2. ANALIZA SWOT

ANALIZA MEDIULUI INTERN	
Puncte forte (S)	Puncte slabe (W)
<ul style="list-style-type: none"> Spitalul este situat în centrul unei zone cu o cerere de servicii medicale ridicată; Spitalul este acreditat de către ANMCS; Adresabilitatea foarte bună pentru pacienții din capitală și țară; Spitalul nu are datorii, restanțe sau arierate; Infrastructură ce poate asigura funcționarea corespunzătoare a spitalului; Condiții hoteliere bune; Existența personalului medical de specialitate cu experiență profesională ridicată; Patologie cronică programabilă, rezolvabilă și în spitalizare de zi; Spitalul are o dotare tehnico – materială modernă în specialitatea recuperare fizică și neuromotorie; Laborator de analize medicale dotat cu aparatură de laborator performantă; Unitate medicală cu o experiență de peste 40 de ani; Relații cu instituționale foarte bune cu administrația publică locală; 	<ul style="list-style-type: none"> Deficit de personal de îngrijire pe anumite sectii; Lipsa unui bazin de recuperare prin hidrokinetoterapie; Ambulatoriu integrat nefuncțional; Saloanele nu au decât în proporție de 20% grupuri sanitare proprii; Lipsa unei ambulanțe tip A1 pentru transportul pacienților; Lipsa dotării cu aparatură medicală de înaltă performanță; Implementarea cu dificultate a unei strategii de management a îmbunătățirii și a performanței, eficienței și calității serviciilor de sănătate și a sigurării pacienților și populației de către autorități;

ANALIZA MEDIULUI EXTERN	
Oportunități (O)	Amenințări (T)
<ul style="list-style-type: none"> Număr mic de spitale în specificul spitalului; 	<ul style="list-style-type: none"> Tendința de migrare a personalului sanitar mediu la unități sanitare din capitală sau

Plan de management al Spitalului de BoliCronice “Sf Luca” - 2022

<ul style="list-style-type: none">• Colaborare bună cu clinicele universitare de specialitate;• Suportarea de către autoritățile administrației publice locale a unei părți din cheltuielile spitalului;• Oportunitatea de a intra în parteneriate cu unități sanitare de profil din țară și străinătate;• Posibilitatea de a atrage susținerea materială a unor sponsori;• Posibilitatea de a obține clasificarea de „spital clinic”;	<ul style="list-style-type: none">străinătate;• Schimbări legislative frecvente la care personalul tehnico-administrativ și medical trebuie să se adapteze;• Obstacole burocratice în scoaterea la concurs a posturilor;• Lipsa unui cadru legal care să facă posibilă stimularea financiară a salariaților;• Impossibilitatea de a se îngrijii/trata la domiciliu sau a beneficia de servicii de îngrijiri la domiciliu/paliative, pentru majoritatea pacienților;
--	---

3. Identificarea problemelor critice ale spitalului

Principalele probleme critice identificate, ierarhizate în funcție de importanța și impactul asupra bunei funcționări a spitalului „SfLuca”, sunt:

1. Lipsa unui bazin de recuperare prin hidrokinetoterapie blochează dezvoltarea și creșterea calității serviciilor de recuperare medicală, atât de necesare pacienților noștri, dar solicitate și de alți pacienți.
2. Ambulatoriul integrat de specialitate funcțional afectează continuitatea și serviciile medicale de specialitate furnizate de spitalul nostru.
3. Lipsa unei ambulanțe de tip A1 propriu spitalului, determinând probleme în transportul pacienților internați pentru consult interclinic sau pentru examenuri paralele de înaltă tehnologie.
4. Folosirea în comun cu o altă instituție publică a utilităților (instalația de gaz), determinând creștere a cheltuielilor de întreținere ale spitalului.
5. Lipsa indicatorilor de performanță din contractele de administrare ale șefilor de secție, determinând implicarea cauzată a acestora în gestionarea problemelor curente ale secțiilor lor pe care le coordonează.
6. Dificultățile în implementarea strategiei de management a îmbunătățirii performanței, eficienței și calității serviciilor de sănătate și siguranța pacienților și populației deservite;

4. Selecționarea problemelor prioritare

Problemele sus menționate au fost identificate, definite și ierarhizate în urma unei analize atente și documentarea activității zilnice a spitalului din punct de vedere medical și organizatoric, a indicatorilor economico-financieri și de resurse umane, precum și a evaluării dotării cu aparatură medicală a spitalului.

Tinând cont de cadrul legislativ actual, de experiența managerială și administrativă, de interacțiunea zilnică cu personalul medical și administrativ al spitalului, consider că rezolvarea celor șase probleme critice identificate va conduce la eficientizarea considerabilă a activității spitalului, realizându-se concomitent creștere a calității serviciilor medicale, a siguranței actului medical și a gradului de satisfacție al pacienților. Toate acestea vor conduce la o creștere a adresabilității și la realizarea unor venituri mai mari la nivelul spitalului, urmate de îmbunătățirea satisfacției personalului unității.

Plan de management al Spitalului de BoliCronice “Sf Luca” - 2022

Elaborarea și implementarea planului de management presupune adoptarea unui set complex de măsuri, aplicate coerent și consecvent, astfel încât rezultatele să conduca la eficientizarea utilizării resurselor, responsabilizarea personalului, creșterea satisfacției pacientului și implementarea planului integrat de management este imperios necesara.

5. Dezvoltarea planului de management pentru problemele prioritare identificate

5.1 Scopul planului

Scopul planului de management este de a crește și eficientiza calitatea actului medical, de a îmbunătăți finanțarea și de a folosi judiciose resursele umane, financiare și materiale prin îmbunătățirea planificării și organizării serviciilor medicale și a infrastructurii, prin folosirea mai eficientă a tuturor resurselor umane, materiale și financiare avute la dispoziție, având ca scop final creșterea performanțelor spitalului precum și gradului de siguranță și satisfacție apăcientiilor, respectiv ameliorarea stării lor de sănătate.

5.2 Obiective propuse:

Obiectivul 1. Construcția unui bazin modern de hidrokinetoterapie;

Obiectivul 2. Modificarea structurii funcționale a spitalului prin reorganizarea ambulatoriului integrat în ambulatoriu de specialitate cu următoarele specialități: cardiologie, boli de nutriție și diabet, oftalmologie, cardiologie și psihiatrie;

Obiectivul 3 Înființarea în structura farmaciei a unui compartiment unde se va efectua prepararea prin dizolvare/diluare a soluțiilor citostatice;

Obiectivul 4 Împlementarea mecanismului de gestionare a informațiilor privind calitatea actului medical și de audit clinic al activităților medicale concomitent cu implementarea standardelor ANMCS privind calitatea.

5.3 Activități:

Obiectivul 1. Construcția unui bazin de recuperare prin hidrokinetoterapie

Activitatea 1 - Activitate de construcție

- 1.1 Aprobarea studiului de fezabilitate în sedinta Consiliului General al municipiului Bucuresti;
- 1.2 Aprobarea bugetului de construcție în sedința Consiliului General al municipiului Bucuresti;
- 1.3 Obținerea certificatului de urbanism;

1.4 Procedura de achiziție de servicii proiectare și lucrări de construcție;

1.5 Obținerea autorizației de construcție;

Plan de management al Spitalului de BoliCronice “Sf Luca” - 2022

1.6Lucrări construcție bazin de recuperare prin hidrokinetoterapie finalizate prin semanarea Procesului verbal de recepție.

Resursele necesare:

Resurse umane

- În faza de execuție nu vor fi create noi locuri de muncă, având în vedere faptul că se vor folosi servicii subcontractate.
- În faza de operare se vor crea 4 noi locuri de munca pentru personalul care vor opera și utiliza bazinul de recuperare, respectiv patru asistenti de balneofiziokinetoterapie.
- Bazinul de recuperareva dispune de asistenți medicali, personal auxiliar și personal de curătenie, care vor asigura suportul activităților desfășurateîn cadrul bazinului.
- Compartimentele administrativ, finanțier-contabil, resurse umane vor sprijini activitatea centrului de recuperare pe domeniile lor de activitate.

Resurse financiare:

Sursa de finanțare a investițiilor se constituie din sumele alocate de către Consiliul General al municipiului Bucuresti prin ASSMB, propunerea fiind agreată de acest for.

Valoarea totală a investiției este:

Valoare cu TVA = 2.150,69 mii lei / 475,88 mii euro

 din care construcții – montaj : 1.435,07 mii lei / 317,57 mii euro

(Valorileau fost calculate la cursul BNR 1 EURO = 4,5195 lei)

Eșalonareainvestiției :

 Anul I - 2.150,69 mii lei/ 1.435,07 mii lei inclusiv TVA

Termen de realizare: trimestrul IV 2021.

Responsabilități: manager, director finanțier contabil, compartiment achiziții, compartiment administrativ,

Obiectivul 2.Reorganizarea ambulatoriului integrat al spitaluluiîn ambulatoriu de specialitate

Activitatea 2.Obținerea unei noi autorizații sanitare de funcționare cu o nouă structurăfuncțională a ambulatoriului de specialitate.

2.1 Obținerea acordului Consiliului de administrațieși al ASSMB cu privire la noua structură organizatorică;

2.2 Obținerea avizului DSPMBșiaMinisteruluiSănătățiiipentru noua structură organizatorică;

2.3Obținerea autorizației sanitare de funcționare;

2.4 Amenajarea spațiului conform legislațieiîn vigoare;

Plan de management al Spitalului de BoliCronice “Sf Luca” - 2022

Activitatea 3.Angajarea personalului medical superior conform prevederilor Ordinului MS nr.896/2015 pentru aprobarea metodologiilor privind organizarea si desfasurarea concursurilor de ocupare a posturilor de medic, medic dentist, farmacist, biolog, biochimist si chimist din unitatile sanitare publice, cu modificarile si completarile ulterioare

- 3.1 Acordul ASSMB cu privire la modificarea statului de funcții;
- 3.2 Acordul ASSMB cu privire la scoaterea la concurs a posturilor pentru personalului medicalsuperior;
- 3.3 Organizarea concursului de ocuparea posturilor pentru personalul medical;

Resurse financiare:

Deoarece în vederea realizării acestui obiectiv este necesară doar parcurgerea etapelor legale în vederea avizării noii structuri funcționale, costurile de implementare sunt reprezentate de lucrările de reamenajare.

Plata personalului de specialitate se va face din sumele de bani realizate în urma semnării unui contract de servicii medicaleîn ambulatoriu de specialitate cu CASSMB.

Resurse materiale:

Dotarea cabinetelor conform specialităților medicale se va face prin redistribuirea aparaturii medicale existente la nivelul spitalului.

Resurse umane: 4 medici specialisti/primari, 4 asistenți medicali, alt personal.

Termen de realizare: trimestrul IV 2021

Responsabilități: manager, director medical, director finanțiar contabil, serviciu RUNOS, medic epidemiolog.

Obiectivul 3Implementarea mecanismului de gestionare a informațiilor privind calitatea actului medical și de audit clinic al activităților medicale concomitent cu implementarea standardelor ANMCS privind calitatea.

Activitatea 4. Dezvoltareastrategiei de îmbunătățire si aplanului de menținere a calitățiiactului medical in acorddeusolicitarile si dorintelepacientilorconcomitentcureorganizareaactivitatiliserviciului de management al calității.

- 5.1 Continuarea evaluării concordanței dintre cerințele sistemului de calitate al ANMCS și realitățile existente în compartimentele medicale sau nemedicale ale spitalului;
- 5.2 Îndeplinirea obiectivelor și a strategiei de eliminare a neconformităților identificate;
- 5.3 Continuarea instruirii personalului cu implicare directă în procesul de pregătire a spitalului pentru acreditare;
- 5.4 Perfectarea documentelor de organizare a managementului informațiilor privind calitatea actului medical și a auditului clinic;

Plan de management al Spitalului de BoliCronice “Sf Luca” - 2022

5.5 Monitorizarea continuă a rezultatelor activităților medicale și identificarea problemelor privind calitatea actului medical;

5.6 Angajarea personalului necesar încadrării posturilor din compartimentul de management al calității.

Resurse financiare:

Valoarea totală a investitiei este:

Valoare cu TVA – 0

Valorile au fost calculate la cursul BNR 1 EURO = 4,9 lei

Eșalonareainvestiției

Anul I - 0

Sursa de finanțare a investițiilor se constituie din sumele alocate din bugetul propriu.

Termen de realizare: trimestrul II 2021

Resurse materiale:/

Resurse umane: membrii Nucleului de calitate și personalul serviciului de management al calității

Responsabilități: manager, director medical, director finanțier contabil, RMC.

Suma totală necesară proiectului aprox.2.150. 000 lei / 448.000 euro.

Graficul GANTT de planificare a activitățilorîncadrulproiectului

Activități	Luni				2021				2021			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Obiectivul 1 - Construcția unui bazin de recuperare prin hidrokinetoterapie												
1.1 Aprobarea studiului de fezabilitate în sedinta CGMB;												
1.2 Aprobarea bugetului de construcție în sedința CGMB;												
1.3 Obținerea certificatului de urbanism;												
1.4 Procedura de achiziție de servicii proiectare și lucrări de construcție;												
1.5 Obținerea autorizației de construcție;												
1.6 Lucrări construcție bazin de recuperare prin hidrokinetoterapie finalizate prin semanarea Procesului verbal de recepție.												
Obiectivul 2 - Reorganizarea ambulatoriului integrat al spitalului în ambulatoriu de specialitate												
2.1 Obținerea acordului Consiliului de administrație al ASSMB cu privire la noua structură organizatorică												
2.2 Obținerea avizului DSPMB și a Ministerului Sănătății pentru noua structură organizatorică												
2.3 Obținerea autorizației sanitare de funcționare pentru noua structură organizatorică												
2.4 Amenajarea spațiului conform legislației în vigoare												

Plan de management al Spitalului de Boli Cronice "Sf Luca" - 2022

2.5 Acordul ASSMB cu privire la modificarea statului de funcții									
2.6 Acordul ASSMB cu privire la scoaterea la concurs a posturilor pentru personalului medical superior și mediu									
2.7 Organizarea concursului de ocuparea posturilor									
Obiectivul 3 Implementarea mecanismului de gestionare a informațiilor privind calitatea actului medical și de audit clinic al activităților medicale concomitent cu implementarea standardelor ANMCS privind calitatea.									
3.1. Realizarea unei evaluări a concordanței dintre cerințele sistemului de calitate verificat de ANMCS și realitatele existente în compartimentele medicale sau nemedicale ale spitalului;									
3.2. Stabilirea obiectivelor și a strategiei de eliminare a neconformităților identificate;									
3.3. Instruirea personalului cu implicare directă în procesul de pregătire a spitalului pentru acreditare;									
3.4. Adoptarea documentelor de organizare a managementului informațiilor privind calitatea actului medical și a auditului clinic;									
3.5. Monitorizarea continuă a rezultatelor activităților medicale și identificarea problemelor privind calitatea actului medical;									
3.6. Angajarea personalului necesar încadrării posturilor din compartimentul de management al calității									

5.4. Rezultate așteptate

În urma realizării tuturor activităților sus menționate, se previzionează următoarele rezultate:

1. Proiectul de management al spitalului pe perioada 2021-2022, aprobat, comunicat și implementat.
2. Planul de investiții, aprobat de ASSMB și implementat.
3. Bazinul de recuperare prin hidrokinetoterapie modern, construit în spital și dat în folosință.
4. Proceduri operaționale noi privind utilizarea bazinului de hidrokinetoterapie, elaborate și implementate la nivelul spitalului.
5. Servicii medicale noi oferite și contractate cu CASMB.
6. Structura funcțională a spitalului modificată, îmbunătățită prin reorganizarea ambulatoriului integrat în ambulatoriu de specialitate cu următoarele specialități: cardiologie, boli de nutriție și diabet, oftalmologie și psihiatrie.
7. Compartiment nou înființat în structura farmaciei pentru preparare și dizolvare / diluare a soluțiilor corecte și necesare pacienților noștri.
8. Mertișere și evaluare efectuate de către CASMB, în vederea lăriri în continuare a Programului Național de Oncologie – Subprogramul de tratament medicamentos al bolnavilor cu afecțiuni oncologice.
9. Crestere a calitatii serviciilor medicale de recuperare oferite.
10. Beneficiile economice care vor fi obținute în urma prestării de servicii către terți.
11. Îmbunătățirea percepțieipacientilor cu privire la serviciile medicale oferite de spital.
12. Creșterea numărului de servicii medicale în ambulatoriul de specialitate.
13. Utilizarea eficientă a spațiilor spitalului și a personalului angajat.
14. Creșterea veniturilor spitalului.

Plan de management al Spitalului de BoliCronice “Sf Luca” - 2022

15. Creșterea gradului de siguranță în administrarea medicamentelor citostatice.
16. Precizie și acuratețe în prepararea soluțiilor citostaticelor.
17. Evitarea accidentelor de muncă în timpul preparării manuale a soluțiilor citostatice.
18. Satisfacția profesională a personalului spitalului, sporită.

5.5 Indicatori de evaluare și monitorizare

Obiectivul 1:

1. Număr personal de specialitate nou angajat.
2. Număr de pacienți care beneficiază de servicii medicalerecuperare fizică medicală.
3. Număr servicii medicale de specialitate acordate la nivelul bazei de tratament.
4. Număr de pacienți externați.
5. Număr de chestionare de satisfacție a pacientului față de calitatea serviciilor primite în spital, aplicate și completate.
6. Gradul de satisfacție a pacienților față de serviciile medicale primite în cadrul spitalului.
7. Numărul de servicii medicale noi oferite de spital.
8. Venituri suplimentare contractate cu CASMB, realizate și încasate de spital.

Obiectivul 2:

1. Personal de specialitate nou angajat în ambulatoriu de specialitate.
2. Număr de servicii medicale de specialitate noi, acordate în ambulatoriu de specialitate.
3. Număr de pacienți care beneficiază de servicii medicale în ambulatoriu de specialitate.
4. Veniturile obținute în ambulatoriu de specialitate din contractul cu CASMB.
5. Număr de servicii medicale cu plata acordate în ambulatoriu de specialitate.
6. Gradul de satisfacție a pacienților la serviciile medicale oferite.

Obiectivul 3:

1. Număr personal de specialitate nou angajat.
2. Număr de pacienți care beneficiază de soluțiile citostatice.
3. Gradul de satisfacție a pacienților la serviciile medicale oferite.

Gradul de realizare al obiectivelor se evaluează în funcție de indicatorii monitorizați și de rezultatele așteptate.

5.6 Cunoaștere legală și relevante

1. Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății republicată, cu modificările și completările ulterioare;
2. Legea nr. 53/2003, Codul Muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
3. Legea nr. 46/2003 pentru drepturile pacientului, cu modificările și completările ulterioare;
4. Ordinul Ministrului Sănătății nr. 1410/2016 privindprobarea normelor de aplicare a Legii drepturilor pacientului nr. 46/2003;
5. Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice, cu modificările și completările ulterioare (M.O. nr.: 390/23.05.2016);
6. Hotărârea Guvernului României nr. 395/2016 pentru aprobatia Normelor metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractelor de achiziție publică/acordului cadru din legea nr.

Plan de management al Spitalului de BoliCronice “Sf Luca” - 2022

- 98/2016 privind achizițiile publice, cu modificările și completările ulterioare (M.O. nr. 423/06.06.2016);
7. Ordinul Ministrului Sănătății nr. 1101/2016 privind aprobarea Normelor de supraveghere, prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale în unitățile sanitare (M.O. nr. 791/07.10.2016);
 8. Ordinul Ministrului Sănătății Publice nr. 914/2006 pentru aprobarea Normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii Autorizației Sanitare de Funcționare, cu modificările și completările ulterioare (M.O. nr. 695/15.08.2006)

