

PROIECT DE MANAGEMENT

***EVALUAREA SPITALULUI DE OBSTETRICĂ GINECOLOGIE
„BUNA VESTIRE” GALAȚI
PE BAZA INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ
ECONOMICO FINANCIARI***

**CANDIDAT LA CONCURSUL ORGANIZAT PENTRU OCUPAREA
FUNȚIEI DE DIRECTOR FINANCIAR CONTABIL**

**Candidat,
Ec. Bulboacă Doina Alina**

I. PREZENTAREA GENERALĂ A SPITALULUI

Spitalul Clinic de Obstetrică Ginecologie „Buna Vestire” este situat în Galați, Str.Nicolae Alexandrescu nr.99 - este una din cele mai vechi unitați sanitare din țară.

Primele date atestă din anul 1865 când existau cele trei corpuri de cladire pe care le observam și azi, care în anul 1944 reprezentau spitalul israelit. Ulterior, în anul 1948, a devenit spital orășenesc și prin publicația apărută în Monitorul Oficial din 8 Noiembrie a fost naționalizat și subordonat Spitalului Municipal de pe Str.Traian. În anul 1951 printr-o Decizie, devine secția de ginecologie - obstetrică, apoi spital unificat de ginecologie – obstetrică.

Din anul 1986 a devenit spital de obstetrică - ginecologie, cunoscut în Galați sub denumirea populară de “Maternitatea de pe Str.Chicos”, iar în 1996 , asemeni tuturor spitalelor din oraș la denumirea existentă s-a adăugat o titulatură specifică și anume “Buna vestire”. Din 2016 a devenit spital clinic.

Conform Legii nr.270/16.06.2003, modificată și completată prin Ordonanța nr.40/20.01.2004, Spitalul Clinic de Obstetrica Ginecologie “Buna Vestire” din Galați face parte din categoria instituțiilor publice cu personalitate juridică a caror venituri proprii provin din sumele încasate pentru serviciile medicale prestate pe bază de contracte încheiate cu casele de asigurări sociale de sănătate și din alte surse, conform legislației în vigoare.

Spitalul de tip pavilionar e situat într-o zona cu o priveliște plăcută. Are în componența sa 105 de paturi și deservește în cea mai mare măsură populația săracă a orașului, precum și din zonele limitrofe ale județului. Este situat la o distanță de aproximativ 6 Km de spitalul județean, ceea ce implică o competiție permanentă cu secțiile similare și dorința de a oferi servicii de calitate în scopul de a impulsiona pacientul să aleagă maternitatea.

Structura organizatorică a Spitalului Clinic de Obstetrica Ginecologie „Buna Vestire”, Galați este aprobată prin Ordinul Ministerului Sănătății Publice, la propunerea Autorității de Sănătate Publică a județului Galați. În prezent spitalul funcționează în sistem pavilionar cu un număr de 105 paturi oferind asiguraților servicii medicale variate.

Conform acestui ordin, spitalul este unitatea sanitară cu personalitate juridică, în subordinea Primăriei județului Galați, cu sediul în Galați, str. N.Alexandrescu nr 99.

I. STRUCTURA SPITALULUI - secțiile cu paturi:

SECȚIA OBSTETRICĂ GINECOLOGIE	= 60 paturi
COMPARTIMENT A.T.I.	= 10 paturi
SECȚIA NEONATOLOGIE din care	= 35 paturi
- compartiment prematuri	= 10 paturi
- compartiment terapie intensivă	= 5 paturi
<hr/>	
TOTAL	= 105 paturi
SPITALIZARE DE ZI	10 paturi
BLOC OPERATOR	

II. AMBULATOR integrat spitalului cu cabinet în specialitatea obstetrica ginecologie

III. LABORATOARE

PARACLINIC; LABORATOR ANALIZE MEDICALE; LABORATOR RADIOLOGIE SI IMAGISTICA MEDICALA ;

- **laboratoare medicale:**

- ❖ **de analize medicale (hematologie, biochimie, microbiologie, etc.)**

- ❖ **de radiologie**

IV.FARMACIE CU CIRCUIT ÎNCHIS

V.CABINET PLANIFICARE – FAMILIALĂ

VI. CABINET RADIOLOGIE

VII. CABINET BOLI INFECTIOASE

VIII. CABINET NEONATOLOGIE/PEDIATRIE

IX. CABINET PSIHOLOGIE

X. Compartiment de prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale

XI. COMPARTIMENTE FUNCȚIONALE

- **Biroul de management al calității serviciilor medicale**
- **Compartiment Securitatea Muncii, PSI, protecție civilă și situații de urgență**
- **Compartiment Juridic**
- **Relații Publice**
- **Biroul Statistică, Informatică și registratură medicală**
- **Birou Runos**
- **Compartiment Financiar Contabil**
- **Serviciul Achiziții Publice, Contractare, Aprovizionare și Investiții**
 - ✓ **Conducător auto**
 - ✓ **Magazia**
- **Serviciul Administrativ**
 - ✓ **Spălătorie**
 - ✓ **Bloc alimentar**
 - ✓ **Atelier lenjerie croitorie**
 - ✓ **Centrală telefonică**
- **Serviciul Tehnic**
 - ✓ **Centrală termică**
 - ✓ **Atelier muncitori, întreținere clădiri, îngrijire spații nesanitare**

Terenul și clădirile în care-și desfășoară activitatea Spitalul Clinic de Obstetrica Ginecologie sunt date în administrare de către Consiliul Local Galați prin HCL nr.256 din 31.05.2017

Din punct de vedere al organizării funcționale generale a spitalului acesta cuprinde:

A. Sector spitalizare care cuprinde și unitate de spitalizare de zi , serviciul de primire și externare a bolnavilor (pavilioanele B, C și E);

B. Sector ambulatoriu (pentru pacientele neinternate) care cuprinde și cabinet de planificare familială (pavilionul C);

C. Servicii tehnico-medice de diagnostic și tratament:

- sector de intervenții cu bloc operator, compartiment ATI, bloc de nașteri cu sala proprie de operații cezariene;
- sector de investigații și explorări funcționale (comun pentru pacientele internate și cele din ambulatoriu) cu laborator de analize medicale și compartiment de radiologie și imagistică medicală (pavilionul D);
- sector de terapie (pentru pacientele spitalizate și cele din ambulatoriu);
- serviciu de sterilizare
- centrală;
- farmacie;
- punct de transfuzii.

D. Servicii gospodărești cu bucătărie și spălătorie.

E. Conducere medicală și administrativă cu birouri administrative, conducere medicală, serviciu de evidență medicală și arhive, compartimentul de prelucrare a informațiilor.

F. Servicii anexe pentru personal-vestiare pentru personalul medical și tehnic.

G. Spații sociale și anexe pentru paciente, aparținători și vizitatori cu bufet și puncte de vânzare a presei.

H. Servicii tehnico-utilitare: centrală termică, două rezervoare de apă, spații pentru oxigen și aer comprimat, centrală telefonică, depozite diverse, stație de colectare a deșeurilor solide, control poartă.

II. ANALIZA SITUAȚIEI ECONOMICO-FINANCIARE A SPITALULUI

Bugetului spitalului nu poate fi întocmit decât prin analiza veniturilor și cheltuielilor pe anii precedenți și fundamentarea pe anul în curs. Pentru fundamentarea veniturilor un rol important îl are valoarea obținută pentru un caz (pacient) pe DRG.

Analiza veniturilor și cheltuielilor spitalului

1) Fonduri primite în anul 2018

mii lei

Sursa de finantare	Suma primita	Pondere in total surse
CJAS	11.110,09	76,93%
MINISTERUL SANATATII (buget de stat si V.P.) din care:	459,51	3,18%
- cheltuieli de personal – actiuni BS	412,48	2,85%
- bunuri si servicii– PN VP-MS	47,03	0,33%
CONSILIUL LOCAL din care:	2.634,41	18,24%
- bunuri si servicii	2.535,00	17,55%
- investitii	99,41	0,69%
VENITURI PROPRII REALIZ.	236,96	1,64%
TOTAL surse de finantare	14.440,99	100%

2) Structura cheltuielilor în anul 2018 (se referă la total cheltuieli din toate sursele de finanțare)

mii lei

Denumire indicator	Plata netă	Cheltuială efectivă	Pondere în total cheltuieli
- cheltuieli personal	11.544,24	12.208,58	80,15% 76,23%
- bunuri și servicii din care:	2.693,75	3.288,93	18,70% 20,54%
- medicamente și materiale sanitare (art 20.04)	1.014,65	1.129,43	7,04% 7,05%
Alte cheltuieli neincluse	65,41	75,24	0,50% 0,50%
- capital	99,41	44,11	0,7% 2,76%
TOTAL CHELTUIELI	14.402,81	16.016,20	100% 100%

3) Servicii realizate în anul 2018 (doar contractul cu CJAS fără screening)

	contractati	realizati	Decontati de CJAS
Indicatori (nr.cazuri)	3.212	3.183	3.183
Suma	4.765,72	4.748,06	4.748,06

Analiza comparativă anul 2017-2018 pe structuri de venituri și cheltuieli

mii lei

Sursa de finantare	Suma primita în 2017	Suma primita în 2018
CJAS	8.779,67	11.110,09
MINISTERUL SANATATII (buget de stat si V.P.) din care:	512,22	459,51
- cheltuieli de personal – actiuni BS	457,55	412,48
- bunuri si servicii– PN VP-MS	54,67	47,03
CONSILIUL LOCAL din care:	3.042,45	2.634,41
- bunuri si servicii	2.760,77	2.535,00
- investitii	281,68	99,41
VENITURI PROPRII REALIZ.	179,46	236,96
TOTAL surse de finantare	12.545,66	14.440,99

Denumire indicator	Plata netă 2018	Cheltuiala efectivă 2018	Plata neta 2017	Cheltuiala efectivă 2017
- cheltuieli personal	11.544,24	12.208,58	9343,61	9368,17
- bunuri și servicii din care:	2.693,75	3.288,93	2904,76	3133,75
- medicamente și materiale sanitare	1.014,65	1.129,43	952,49	1098,19

(art 20.04)				
Alte cheltuieli neincluse	65,41	75,24	14,43	14,43
- capital	99,41	44,11	281,68	533,39
TOTAL CHELTUIELI	14.402,81	16.016,20	12544,49	13049,75

Aplicând metoda de analiză SWOT au rezultat următoarele:

Mediul intern

Puncte tari

- Spitalul este situat într-o zonă centrală a municipiului Galați, este un spital cu tradiție pentru locuitorii municipiului și se dorește dezvoltarea pe termen lung a acestei unități sanitare.
- Îndeplinesc cu delegație funcția de director financiar contabil începând cu 20 noiembrie 2018, în toată această perioadă am încercat să identific situația cu care spitalul se confruntă.
- Consiliul Local și primarul Municipiului doresc și susțin eficientizarea activității spitalului cumpărat pe parcursul anului 2017;
- Personalul medical are o bună pregătire profesională;
- Derularea de Programe Naționale – „*PN Profilaxia sindromului de izoimunizare RH*” și „*PN de depistare precoce activă a cancerului de col uterin, prin screening organizat*” finanțate de Ministerul Sănătății Publice;
- Spitalul beneficiază de aparatură medicală de radiologie de înaltă performanță;
- Dotarea cu aparatură medicală de înaltă performanță prin Banca Mondială și MS, atât prin transferuri cu titlu gratuit cât și prin alocarea de fonduri pentru achiziționare de la bugetul local;
- Organele locale finanțează plata utilităților și a reparațiilor curente prin alocarea unui buget de 2.634.410 lei pe anul 2018 care reprezintă aproximativ 19.40% din total buget aprobat 2018;
- S-au primit sponsorizări (în aparatură și bani), *masa de operație și aparat de anestezie* donat de către SC Arcelor Mittal SA, în valoare de 185.871 lei și o donație de 34.500 lei, la finalul anului 2018, de către Sc Romero Srl pentru achiziția de cardiocitograf, lăptă fototerapie cu led, injectomat în regim PCA.
- În a doua jumătate a anului 2018, au crescut realizările spitalului, față de primul semestru deoarece adresabilitatea către spital a fost mult mai mare.
- În anul 2018, s-a montat *Boiler/Sistem de producție apă caldă menajeră*, astfel spitalul beneficiind de apă caldă, lucrare care era necesară, neexistând în spital până anul acesta.

Puncte slabe

- Nu există o negociere reală cu CAS Județeană la încheierea contractelor anuale, mai ales valoarea contractului pe 2018 care conform normelor este cu 5% mai mică decât cea din 2017; P(procentul) luat în calcul este de (85-23)% în loc de (90-23)%, rezulta o

valoare de contract de 62% din suma posibil de contractat fata de 67% in anul precedent;

- De foarte multe ori valoarea serviciilor realizate de spital nu este decontată întrucât contractul e încheiat cu un ICM si un tarif foarte mic, care nu reflecta adevarata contravaloare a serviciilor prestate, iar spitalul continuă să înregistreze datorii deși realizează venituri; cu toate ca ICM-ul realizat a fost de 0.9254 normele precizeaza ca la contractarea pe 2019 “se ia in calcul ICM –ul realizat, dar nu mai mult de cel contractat in 2018+5”
- Lipsa fondurilor în vederea încheierii contractelor de service pentru aparatura medicala, achiziționate de Ministerul Sănătății , mai mult dotarea cu aparatura noua si de performanta mai mare;
- Schimbari legislative periodice la intervale mici de timp privind normele de codificare a activității medicale în foile de observație clinică generală. S-au schimbat serviciile medicale decontate în regim de spitalizare de zi, iar intervențiile de tip (histeroscopie, histerosalpingografie) care se fac doar în spitalul nostru în Galați, dar nu mai exista în lista de diagnostice/proceduri decontate de CJAS și astfel pacientele nu mai pot beneficia gratuit de ele, ci doar contra cost;
- Este impetuos necesară schimbarea rețelei de calculatoare și a infrastructurii de retea, deoarece nu s-au mai facut investitii de foarte multi ani.

Mediul extern

Oportunități

- Relații foarte bune cu Consiliul Local care a finanțat unele lucrări de reparații și întreținere a pavilioanelor Administrativ, Blocul Alimentar;
- Susținerea proiectelor „Relocare, reabilitarea, modernizarea si dotarea ambulatorului Spitalului Clinic de Obstetrica Ginecologie „Buna Vestire” Galati” prin accesarea Programului regional 2014-2020; si Axa Prioritara 3, operatii B cladiri publice, pentru Reabilitarea termica a spitalului.
- Efectuarea contra cost a unor servicii de radiologie, ecografie, consultații;
- Dotarea in continuare a spitalului cu aparatură medicală cu finanțări de la Consiliul Local;
- Creșterea ICM –ului prin instruirea personalului si acordarea unei atenții deosebite asupra codificării cât mai corecte a foilor de observație de către cadrele medicale;
- Strategia de dezvoltare și diversificare a serviciilor.

Amenințări

- Scăderea cererii pentru serviciile oferite de spital datorita scaderi natalitatii;
- Clinici private cu aceeasi specialitate, cu aparatură de inalta performanta;
- Subventia acordata de catre Consiliul Local ar putea fi diminuata si toata valoarea sa fie trecuta pe contractul cu CJAS.
- Limitarea cumpărării serviciilor medicale de către cumpărător – CJAS Galati (nu se contractează serviciile medicale la nivelul realizărilor);
- Angajarea personalului medical in clinici private.
- Apariția unor cheltuieli neprevăzute, generate de acreditarea spitalului, evaluari, ISO, cheltuieli care nu sunt reflectate în tariful pe caz rezolvat contract cu C.J.A.S

IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

- **Acumularea datoriilor si imposibilitatea de achitare la termen**

Spitalul **inregistreaza** datorii față de furnizori pentru medicamente, materiale sanitare și prestari servicii, incalcand prevederile Legii bugetului. Astfel, la finalul anului 2018, au fost inregistrate datorii catre furnizori in valoare de 1.204.977 lei, inregistrandu-se si arierate.

Valoarea contractata si incasata din contractul c CJAS nu acopera suma necesara acordarii drepturilor salariale, dupa marirea acordata in Martie 2018, astfel datoriile catre Bugetul Consolidat, cresc de la luna la luna, generand penalitati si accesorii, care diminueaza bugetul si asa „aproape inexistent”.

- **Gradul de ocupare al paturilor este mic (42.78% pe total spital), existand sectii cu ICM sub media pe tara**

Se impune evaluarea, urmarirea, monitorizarea activitatii sectiilor atat din punct de vedere medical cat si economico-financiar si reorganizarea structurii spitalului astfel incat sa satisfacem nevoile populatiei deservite.

- **Codificarea corecta si completa a foilor de observatie avand in vedere ca finantarea cazurilor spitalizate este principala sursa de venit.**

Decontarea foilor de observatie de catre CJAS se face in functie de validarea acestora de catre INCDS, o completare necorespunzatoare poate implica nevalidarea (pierderea banilor chiar daca spitalul a suportat costurile necesare diagnosticarii si tratarii pacientei, fara posibilitatea de recuperare a acestora) sau validarea cu un ICM de valoare mica, care nu reflecta adevarata complexitate a cazului (adica spitalul isi recupereaza cheltuiiala, dar nu in totalitate, intrucat nu au fost evidentiate toate problemele reflectate prin diagnosticile secundare ale pacientului). Drept urmare, spitalul produce mai putin decat consuma, deoarece nu-si recupereaza contravaloarea reala a serviciilor efectuate. De aceea modul de codificare intr-un spital finantat pe DRG reprezinta o problema importanta, precum si decontarea tardiva a foilor revalidate, trimestrial.

- **Decontul de cheltuieli pe pacient nu reflecta realitatea.**

Nu a fost actualizat decontul cu toate datele la zi si ca problema critica este faptul ca, nu reflecta costul materialelor sanitare, deoarece softul folosit cu este implementat in totalitate, doar partial. Pentru asta, recomanad implementarea si operarea in timp real al consumurilor de orice natura, a fiecarei paciente, pentru o evidentiere cat mai clara si completa a acestora.

PROBLEMA PRIORITARĂ **EFICIENTIZAREA ACTIVITĂȚII**

Finanțarea spitalului nostru se bazează pe DRG, comparativ cu alte spitale unde finanțarea este în funcție de tariful pe caz rezolvat. Codificarea cât mai corectă, care să reflecte cât mai real complexitatea actului medical duce la cresterea ICM-ului și implicit a valorii serviciilor realizate de spital. Cu cât acesta este mai mare permite în anul următor o contractare mai bună. Contractul cu CJAS este baza fundamentarii bugetului de venituri si cheltuieli intr-un spital public. Dupa cum se poate observa din

analiza veniturilor si cheltuielilor pe anul 2018, acesta reprezinta 77 % din totalul veniturilor.

De mentionat, este faptul ca, din totalul bugetului de venituri si cheltuieli, ponderea mare o reprezinta cheltuielile de personal, care depasesc valoarea contractarii cu CJAS , drept pentru care, cheltuielile de functionare ale spitalului au fost suportate din subventia acordata de Consiliul Local.

PLAN MANAGEMENT PENTRU EFICIENTIZAREA ACTIVITĂȚII

Priorități de acțiune:

- 1) fundamentarea, identificarea și atragerea surselor de finanțare pentru susținerea activității finanțate integral din venituri proprii;
- 2) eficientizarea utilizării fondurilor alocate de la bugetul local si bugetul de stat prin imbunatatirea indicatorilor economico-financiari si intarirea disciplinei financiare;
- 3) cresterea volumului si calitatii serviciilor de sanatate acordate

SCOPUL: *Asigurarea unei finantari corespunzatoare a serviciilor medicale, a programelor de sanatate, a actiunilor de sanatate si a altor activitati care fac obiectul de activitate al spitalului precum si utilizarea judicioasa si eficienta a fondurilor de care dispune acesta.*

Obiective:

- **Obiectiv.1.** *Creșterea veniturilor proprii ale Spitalului de Obstetrica Ginecologie „Buna Vestire” Galati prin atragerea unor fonduri suplimentare (creșterea tarifelor pe servicii la cerere sau a volumului de servicii medicale acordate de sectiile, compartimentele ATI si prematuri si laboratoarul propriu).*

- **Activitatea nr. 1:** Revizuirea și identificarea cauzelor care au determinat situația din anul precedent in care s-a constatat nerealizarea nivelului veniturilor proprii propus.

- **Activitatea nr. 2:** Prognozarea nevoilor de servicii medicale prin identificarea tipurilor de servicii de care are nevoie populația și a celor pe care le poate oferi unitatea noastra și fundamentarea realistă a ofertelor cantitative, calitative și valorice de servicii.

- **Activitatea nr. 3:** Identificarea si atragerea altor surse de venit pentru institutie: donații, sponsorizări, valorificarea unor active fixe.

- **Activitatea nr 4:** Majorarea tarifelor stabilite in baza propunerilor fundamentate ale sectiilor. In prezent tarifele stabilite pentru anumite servicii medicale sunt mai mici decat efortul financiar depus de institutie (costul materialelor si manopera) pentru realizarea acestora.

- **Activitatea nr 5:** Continuarea activitatii de acreditare a spitalului.

A/S	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7....	S12
A1									
A2									
A3									
A4									
A5									

A=activitatea ; S=săptămâna

➤ **Obiectiv.2. Imbunatatirea indicatorilor economico-financiari aprobati in cadrul bugetului de venituri si cheltuieli**

- **Activitatea nr. 1: asigurarea cheltuielilor de personal** pana la sfarsitul anului prin instituirea unor masuri de adaptare la situatia economico-financiara nationala si la legislatia in vigoare: acordare de timp liber corespunzator pentru orele suplimentare lucrate peste durata normala de lucru, anulara turelor care nu sunt de stricta necesitate.
- **Activitatea nr 2: reducerea cheltuielilor de intretinere si functionare** prin masuri de limitare a consumurilor (consumabile birotica, convorbiri telefonice, energie electrica, combustibil pentru parcul auto, alte cheltuieli).
- **Activitatea nr. 3: alocarea resurselor financiare suplimentare** de la bugetul de stat pentru **derularea programelor nationale de sanatate** care se desfasoara la nivelul spitalului.
- **Activitatea nr 4: cresterea alocatiilor bugetare la Titlul "Transferuri"** (buget de stat si accize) pentru **dezvoltarea infrastructurii spitalului**, prin dotarea cu aparatura a blocului operator din investitii de la Consiliul Local care ar creste eficienta actului medical.
- **Activitatea nr. 5: cresterea finantarii** sistemului de decontare a urgentelor medicale si dezvoltarea structurilor care acorda asistenta medicala de urgenta

A/L	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12
A1												
A2												
A3												
A4												
A5												

A=activitatea ; L=luna

➤ **Obiectiv.3. Monitorizarea si evaluarea indicatorilor de performanta asumati de manager**

Activitati:

- **Activitatea nr.1.** analiza periodica (la 6 luni) a indicatorilor de performanta asumati de manageri prin contractul de management.
- **Activitatea nr.2.** renegocierea indicatorilor de performanta in functie de modificarile survenite pe perioada mandatului, cu justificarea modificarilor

valorilor stabilite initial (rectificarile bugetare in functie de care se calculeaza indicatorii).

- **Activitatea nr.3.** propuneri de modificare a metodologiei de calcul a indicatorilor si respectiv a metodologiei de evaluare a managerilor asupra unor indicatori care nu pot fi cuantificati.

A/L	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12
A1												
A2												
A3												

A=activitatea ; L=luna

REZULTATE ASTEPTATE

- reducerea efortului financiar pus pe seama bugetului de venituri proprii prin reducerea cheltuielilor care se suporta numai din aceasta sursa de finantare: cheltuieli de personal din contractul cu CJAS, cheltuieli de intretinere și functionare a unitatii;
- cresterea prevederilor bugetare pentru dezvoltarea infrastructurii spitalicesti din veniturile proprii ale Ministerului Sanatatii si din dotarile de la Consiliul Local;
- cresterea veniturilor proprii ale spitalului in scopul utilizarii lor pentru achitarea datoriilor si acreditarea spitalului;
- asigurarea unei bune gestiuni financiare in utilizarea fondurilor alocate de la bugetul de stat, bugetul local, sau din alte surse prin bugetul propriu al spitalului;
- cresterea gradului de acces la informatiile de ordin economico-financiar;
- cresterea transparentei in modul de utilizare a fondurilor bugetare.