

PROIECT DE MANAGEMENT

PROPUNERI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A FINANȚĂRII SPITALULUI DIN SURSE PUBLICE ȘI PRIVATE

Candidat
Dr Harabor Anamaria
Medic primar A.T.I.

Spitalul de Obstetrică-Ginecologie "Buna-Vestire" se află situat în Galați, Str. Nicolae Alexandrescu nr.99. Este cunoscut popular sub numele de «maternitatea de pe Chicuş» (fosta denumire a străzii) sau «maternitatea veche» (documentele atestă construcția pavilioanelor din 1895).

Spitalul este de tip pavilionar, așezat într-o zonă liniștită a orașului și deservește exclusiv populația de tip feminin (180774 de persoane în mediul urban și 131998 de persoane în mediul rural).

Capacitatea totală de spitalizare este de 105 paturi (secția de obstetrică ginecologie are un număr de 60 paturi, secția de neonatologie are 35 paturi din care 5 paturi terapie intensiva neonatala și 10 paturi prematuri, compartimentul ATI-10 paturi), la care se adaugă 10 paturi pentru spitalizare de zi.

Resursele umane ale spitalului totalizează 128 persoane, 16 medici din care 2 medici rezidenți, alt personal superior sanitar 2, personal sanitar mediu 50, personal sanitar auxiliar 30, personal tehnic, economic-administrativ 11 persoane, personal de întreținere 19 persoane.

Maternitatea este o unitate sanitară finanțată pe parcursul anului 2013 astfel :

- venituri proprii în baza contractului cu C.A.S. Galați - 67,49% (plata pe caz rezolvat , pentru spitalizarea de zi, ambulatoriu , servicii A.T.I., screening privind depistarea precoce a cancerului de col uterin in trim.I) ;
- venituri proprii prin plata unor servicii la cerere (1,82%);
- fonduri de la bugetul de stat si din venituri proprii ale Ministerului Sanatatii prin programe de sanatate(2,53%) ;
- acțiuni de sanatate prin finantarea cheltuielilor de personal aferente cabinetului de planificare familiala si rezidentilor (2,97%);
- subventii de la consiliul local pentru plata utilităților și reparațiilor (29,30%).
- subventii de la consiliul local pentru investitii (0,89%);

Structura bugetului pe cheltuieli :

- cheltuieli de personal (54,29%);
- cheltuieli cu bunuri și servicii (44,91%, din care cheltuieli cu medicamentele - 5,97%);
- cheltuieli de capital (0,80%).

Platile restante la 31 decembrie 2013 sunt urmatoarele :

- medicamente si materiale sanitare: 221.148.88 lei ;
- alti furnizori de bunuri si servicii: 29.305lei ;
- datorii PN screening cancer col : 45.019

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

A. Sector spitalizare care are în componență unitate de spitalizare de zi și serviciul de primire și externare a bolnavelor (pavilioanele B, C și E);

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

C. Servicii tehnico-medicale de diagnostic și tratament:

- sector de intervenții cu bloc operator, compartiment ATI, bloc de nașteri cu sală 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 evidența medicală și arhive, compartiment 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, doua rezervoare de apă, spații pentru oxigen și aer comprimat, centrală telefonică, depozite diverse, stație de colectare a deșeurilor solide, control poartă.

Din punct de vedere al structurii clinice, unitatea spitalicească «Buna-Vestire» deține secții separate și distincte de obstetrică-neonatologie și ginecologie.

Fiecare din structurile spitalului furnizează anumite tipuri de servicii medicale, specifice fiecărei secții. Principalele D.R.G. pe fiecare secție sunt:

SectieInternare	CodDRG	DenDRG
Neonatologie (nn si prematuri) -- 3 -- 1202	P3083	Nou- nascut, greutate la internare > 2499 g fara procedura semnificativa in sala de operatii, cu alte probleme
Obstetrica-ginecologie -- 7 -- 2191	O3051	Internare prenatala si pentru alte probleme obstetrice
Obstetrica-ginecologie -- 7 -- 2191	O1021	Nastere vaginala cu proceduri in sala de operatii cu CC catastrofale sau severe
Obstetrica-ginecologie -- 7 -- 2191	O1012	Nastere prin cezariana cu CC severe
Obstetrica-ginecologie -- 7 -- 2191	O3041	Travaliu fals inainte de 37saptamani sau cu CC catastrofale
Obstetrica-ginecologie -- 7 -- 2191	N1111	Alte proceduri in sala de operatii ale sistemului reproductiv feminin varsta >64 cu stare maligna sau cu CC
Neonatologie (nn si prematuri) -- 3 -- 1202	P3082	Nou- nascut, greutate la internare > 2499 g fara procedura semnificativa in sala de operatii, cu probleme majore
Obstetrica-ginecologie -- 7 -- 2191	O1050	Avort cu proceduri in sala de operatii
Obstetrica-ginecologie -- 7 -- 2191	O1011	Nastere prin cezariana cu CC catastrofale
Obstetrica-ginecologie -- 7 -- 2191	O3042	Travaliu fals dupa 37 saptamani fara CC catastrofale
Obstetrica-ginecologie -- 7 -- 2191	N3020	Infectii, sistem reproductiv feminin
Obstetrica-ginecologie -- 7 -- 2191	N1040	Histerectomie pentru stare nemaligna
Obstetrica-ginecologie -- 7 -- 2191	O3011	Nastere vaginala cu CC catastrofale sau severe
Obstetrica-ginecologie -- 7 -- 2191	N1090	Conizatie, proceduri la nivelul vaginului, colului uterin si vulvei
Obstetrica-ginecologie -- 7 -- 2191	N1112	Alte proceduri in sala de operatii ale sistemului reproductiv feminin varsta <65 fara neoplasm

Serviciul de imagistică și radiologie efectuează o gamă largă de radiografii (inclusiv histerosalpingografii) și ecografi (abdominale, de sân, vaginale și pentru pediatrie) ce sunt în regim cu plată pentru pacientele din ambulatoriu.

Laboratorul este acreditat RENAR pentru urmatoarele tipuri de analize :

Hematologie

Hemoleucograma, VSH

Biochimie

Glicemie, Uree, Creatinina, Acid uric, TGP, TGO, Colesterol, Trigliceride, Bilirubina totala, Bilirubina directa, Calciu total, Proteine totale, Magneziu, Fier Sumar urina, Sumar urina+ sediment

Coagulare

Fibrinogen, PT+INR, APTT

Microbiologie

Exudat nazo-faringian, Urocultura, Examenul microbiologic al secretiei vaginale si uretrale, Examenul microbiologic al secretiei conjunctivale, Examenul microbiologic al secretiilor purulente, Antibiograma, Examen coproparazitologic

Imunologie

R.P.R., T.P.H.A.

Pentru toate aceste proceduri și investigații medicale spitalul are urmatorul platou tehnic: compartimentul de ginecologie deține colposcop, histeroscop ,linie de laparoscopie, ecograf cu sonda convexă și vaginală, electrocauter nou; compartimentul de obstetrică are eco Doppler portabil, cardiotocografe, ecograf, mese de nașteri noi, multifuncționale; secția neonatologie deține incubatoare, mese radiante, ventilatoare de înaltă performanță; serviciul A.T.I. are un aparat de anestezie de performanță medie, monitoare pentru funcții vitale, truse de anestezie

epidurală, injectomate; serviciu de radiologie-ecograf nou cu multiple funcțiuni, aparat de radiologie performant. Cu sprijinul autoritatilor locale, spitalul urmează să achiziționeze un nou ecograf, videocolposcop, cardiotocograf, trei monitoare funcții vitale, aparat pentru dezghetarea plasmei, rezectoscop.

Indicatori de utilizare a serviciilor :

Denumire indicator	valori medii nationale	realizat an 2013	realizat trim.I.2014	<i>propus 2014</i>
Numarul de pacienți externați - total și pe secții	specific fiecărui spital - se compară cu anul precedent			
<i>Total spital</i>		4328	1064	4256
Obstetrică -ginecologie		3134	771	<i>2084</i>
Neonatalogie		988	267	<i>1068</i>
Neonatalogie -prematuri		116	26	<i>104</i>
Durata medie de spitalizare - pe spital și pe fiecare secție				
<i>Total spital</i>		4.88	4.44	<i>4.40</i>
Obstetrică -ginecologie	4	3.09	3.08	<i>3.08</i>
Neonatalogie	5	4.76	4.7	<i>4.7</i>
Neonatalogie -prematuri	17	16.89	23.28	<i>17</i>
Rata de utilizare a paturilor(zile)	293	25316	12594	<i>25.300</i>
Rata de utilizare a paturilor - pe spital și pe fiecare secție				
<i>Total spital</i>		54.49	53.02	<i>54</i>
Obstetrică -ginecologie -60 pat		57.14	57.67	<i>57</i>
Neonatalogie -25 paturi		68.51	74.17	<i>69</i>
Neonatalogie -prematuri – 10 paturi		53.67	66.63	<i>54</i>
A.T.I. – 10 paturi		25.62	22.33	<i>22</i>
Indicele de complexitate al cazurilor pe spital și pe fiecare secție				
<i>Total spital</i>		0.9298	0.9320	<i>0.9300</i>
Obstetrică -ginecologie		0.9406	0.9648	0.9400
Neonatalogie		0.8954	0.8374	0.8900

Pentru anul 2013 s-a contractat un nr. de 3.948 cazuri cu un I.C.M. de 0,8412 la un T.C.P. de 1380 lei. I.C.M.-ul realizat este mai mare și a crescut treptat de la 0,9298- validat de Scoala Nationala pentru anul 2013.

Analiza SWOT a spitalului

Puncte tari :

- personalul medical bine pregătit din punct de vedere profesional, cu multiple competențe;
- aparatura medicala modernă și performanta, ce permite tehnici anestezico-chirurgicale multiple și moderne;
- acces la vaccinarea gratuită pentru incompatibilitate în sistem Rh printr-un program național de screening;
- singurul spital din zona Galați - Brăila - Tulcea cu personal instruit în problemele de sterilitate a cuplului ;
- singurul spital din zonă care efectueaza histerosalpingografii;
- posibilitatea recoltării de celule STEM la naștere;
- posibilitatea nașterii «fara dureri» - cu anestezie peridurală;
- singurul spital pe linia Galati –Tg Bujor cu posibilitate de protezare respiratorie a nou-nascutului prin existența atât a aparaturii, cât și instalației de aer comprimat;
- situarea spitalului într-o zonă linistită a orașului ce permite o buna relaxare a mămicilor în curtea de tip parc a unitații;
- intrarea spitalului intr-un program pilot de implementare a Dosarului Electronic al Pacientului.

Puncte slabe:

- finanțare insuficientă în raport cu cheltuielile pe care le inregistrează spitalul;
- dificultatea aplicării ghidurilor de practică medicală în secții;
- dificultatea acordării stimulentei financiare pentru motivarea personalului medical și administrativ;
- dificultatea asigurării liniilor de gardă anestezie și neonatologie prin lipsa la nivelul județului a medicilor din aceste specialitati;
- dificultatea efectuării consultului interdisciplinar;
- sistemul pavilionar și clădirile vechi nu permit realizarea tuturor circuitelor funcționale epidemiologice;
- incadrarea spitalului in gradul V conform Ordinului Ms 1408/2010;
- subdimensionarea personalului, cadrele existente fiind adesea suprasolicitate;
- lipsa unui medic de laborator cu norma întreaga.

Oportunități :

- cadrul legislativ actual care permite suplimentarea veniturilor spitalului prin plata unor servicii ‘la cerere’, a condițiilor hoteliere, subînchirierea unor spații;
- plata utilităților de către municipalitate;
- alocarea de resurse financiare pentru reparații și consolidare clădiri de către autoritățile publice locale;
- existența unui program național de dotare a maternităților cu aparatură medicală de ultimă generație;
- înființarea din 2011 a Facultății de Moașe care pregătește personal medical înalt calificat pentru asistența la naștere;
- intrarea spitalului în rețeaua națională de screening pentru cancerul de col uterin.

Amenințări :

- menținerea unui monopol de către unele firme ce comercializează aparatură medicală;
- migrarea personalului în țări ale Uniunii Europene, unde există un nivel superior de salarizare;
- modificări frecvente ale actelor normative;
- înființarea unui nou spital regional de urgență, un concurent în plus pentru piața serviciilor medicale gălățene;
- noua grila unică de salarizare din sistemul medical care naște nemulțumiri ale personalului;
- deschiderea unei rețele private de obstetrică ginecologie, concurența redutabilă pentru spital;
- blocarea angajărilor în sistem prin O.U.G. nr. 34/2009, astfel încât personalul existent este suprautilizat.

Principalele probleme ale spitalului sunt:

1. finanțare insuficientă în raport cu necesitățile unității sanitare datorat în principal încadrării spitalului în gradul V;
2. existența în secția de nou-născuți a unui D.M.S mai mare (prematuri, dismaturi ce ajung până la 60 zile de spitalizare, ce antrenează consumuri foarte mari);
3. realizarea tuturor standardelor în vederea acreditării CoNAS;
4. supraincercarea personalului sanitar atât cu ore de muncă, în vederea asigurării continuității actului medical, cât și cu “scriptologie” în vederea

realizării tuturor protocoalelor, procedurilor și standardelor necesare în noua legislație.

Una din cele mai importante probleme o reprezintă finanțarea insuficientă în raport cu necesitățile unității sanitare datorat în principal încadrării spitalului în gradul V, conform OMS 1408/2010.

Dezvoltarea planului

Scop: încadrarea spitalului în gradul IIM

Obiective:

1) transformarea spitalului în spital clinic

Activitatea 1: identificarea medicilor care pot desfășura activitate în învățământul universitar;

Activitatea 2: începerea colaborării cu Facultatea de Medicină, secția Moașe;

Activitatea 3: încadrarea în învățământul universitar a șef secție obstetrică ginecologie;

Activitatea 4: propunerea Senatului Universității „Dunărea de Jos” de transformare a secției obstetrică ginecologie în secție clinică; (HG 899/2002; Hotărârea nr 175/21.10.2013)

Activitatea 5: transformarea în Secție Clinică Obstetrică Ginecologie a actualei secții obstetrică ginecologie prin O.M.S. nr. 151/2014

Activitatea 6: propunerea de către Senatul Universității Dunărea de Jos a sefului de Clinică Obstetrică Ginecologie ;

Activitatea 7: propunerea de încadrare a spitalului în categoria spital clinic (Art 172 lit h/Lg 95/2006)

A/ S	01.08.13- 01.09.13				02.09.13 - 04.05.2014														
					01.09.13- 15.09.13		21.10.13 - 09.03.14				10.03.14 - 04.05.14								
	S 1	S	S 4	S 5	S 6	S 7	S	S 14	S 15	S	S 33	S 34	S 35	S	S 42	S 4 3	S 44	S	S 63
A1																			
A2																			
A3																			
A4																			
A5																			
A6																			
A7																			

A = Activitatea ; S = săptămână

2) schimbarea criteriului de clasificare a spitalului in functie de competenta

Activitatea 1: intocmirea fisei de autoevaluare a unitatii sanitare

Activitatea 2: avizul favorabil al Consiliului de Administratie ;

Activitatea 3: memoriu justificativ către D.S..P în vederea obținerii avizului privind incadrarea in gradul IIM ;

Activitatea 4: avizul D.S.P.;

Activitatea 5: solicitarea de catre D.S.P. a aprobarii Ministerului Sanatatii;

Activitatea 6: aprobarea Ministerului Sanatatii;

A/ S	01- 05.10.14	06- 12.10.14	13- 19.10.14	20- 26.10.14	27.10-30.11.14				01-31.12.2014				
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
A1													
A2													
A3													
A4													
A5													
A6													

A = Activitatea ; S = săptămână

3) incheierea contractului cu CAS Galati 2015-2016:

Activitatea 1: informarea CAS Galati despre noua clasificare a spitalului;

Activitatea 2: elaborarea documentatiei in vederea contractului 2015-2016;

Activitatea 3: negocierea cu CAS Galati in vederea incheierii noului contract;

Activitatea 4: semnarea contractului 2015-2016.

A/ S	01-18.01.2015			19.01 – 31.03.2015									01-19.04.2015			20- 30.04.2015		
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18
A1																		
A2																		
A3																		
A4																		

A = Activitatea ; S = săptămână

Plan financiar

Obiectiv propus de realizat	Termen de realizare	Buget necesar	Responsabili
Transformarea spitalului in spital clinic	30.09.2014	30.000 lei	Manager Sef sectie Obstetrica ginecologie
Schimbarea criteriului de clasificare a spitalului in functie de competenta	31.12.2014	_____	Manager Director medical Şef secție Obstetrica Runos
Incheierea contractului cu CAS Galati 2015-2016	30.04.2015	_____	Şefi secție Director medical Director economic Manager

Rezultate aşteptate:

1) creşterea veniturilor spitalului prin incheierea unui contract mai avantajos din punct de vedere financiar, suma aferenta categoriei IIM = $5.147.948,69 \times 85\% = 4.375.756,39$. Spitalul ar obtine in plus 926.630,77 lei (ar avea un 18% in plus, de la 67% pana la 85%).

Valoarea contractata pe luna in prezent pe DRG este de 371.473,92 lei , aceasta reprezinta contravaloarea a 320 cazuri x 0.8412 ICM x 1380 tariful pentru spitale de categoria V.

In cazul in care spitalul se va incadra la categoria IIM, valoarea decontata lunar de CAS GL ar fi de 449.251,27 lei , adica un plus de 77.777,35 lei /luna. Aceasta diferenta ar contribui la o mai buna desfasurare a activitatii , atat din punct de vedere medical, cat si din punct de vedere financiar (plata la timp a bunurilor si serviciilor).

2) cresterea veniturilor spitalului, prin posibilitatea obtinerii de fonduri suplimentare de la Universitatea „ Dunarea de Jos”, cu conditia utilizarii lor in scop didactic, de cercetare si pentru imbunatatirea actului medical, conform contractului nr 2769/01.10.2013 – IV art 4 lit h;

3) posibilitatea dotarii suplimentare cu aparatura medicala performanta in scopul cresterii calitatii actului medical si de invatamant si cercetare (Legea nr. 95/2006 art. 190⁵ (1) lit b si art.190⁶);

4) posibilitatea schimbului de experienta medical transfrontalier cu clinici similare din Europa si nu numai;

5) creşterea adresabilităţii spitalului prin sporirea gradului de incredere al populatiei feminine in personalul medico-universitar al clinicii;

6) creşterea satisfactiei personalului prin prisma muncii intr-un spital mai bogat din punct de vedere financiar, dar si prin prisma dezvoltarii profesionale.

Monitorizare- indicatori:

- Obiectiv 1) – numărul de medici care pot desfășura activități didactice raportat la numărul total de medici
- Obiectiv 2) – fișa de autoevaluare pentru categoria IIM
- Obiectiv 3) – raportul dintre suma posibil de contractat la gradul IIM și suma contractată la gradul V

Evaluare indicatori

- I1. = $2 / 16 \times 100 = 12,5\%$
- I2. conform Ordinului nr 323/2011 – Anexa nr. 2
- I3. = $4.375.756,39 / 3.449.125,62 * 100 = 126,87\%$ (Rezultă o creștere de 26,87%)