

PROIECT DE MANAGEMENT

MANAGEMENTUL CALITĂȚII SERVICIILOR MEDICALE LA NIVELUL SPITALULUI DE PNEUMOFIZIOLOGIE SIBIU

CUPRINS

1. Descrierea situației actuale a spitalului	3
1.1. Prezentare generală. Tipul și profilul spitalului	3
1.2. Caracteristici relevante ale populației deservite	3
1.3. Misiunea și viziunea spitalului. Scopul echipei manageriale	3
1.4. Structura organizatorică a spitalului	4
1.5. Resurse umane	4
1.6. Activitatea spitalului	6
1.7. Situația dotării	8
1.8. Situația financiară	10
1.9. Măsuri de modernizare	12
2. Analiza SWOT a spitalului	13
3. Identificarea problemelor critice	14
4. Selecționarea unor probleme prioritare, cu motivarea alegerii făcute	15
5. Dezvoltarea proiectului de management pentru problemele prioritare identificate	15
a. Scop	15
b. Obiective	15
- Obiective generale	15
- Obiective specifice	17
c. Activități propuse pentru atingerea obiectivelor specifice	17
- Definiție	17
- Resurse necesare – umane, materiale, financiare	17
- Responsabilități	17
- Încadrare în timp- grafic Gantt	19
d. Rezultate așteptate	19
e. Indicatori – evaluare, monitorizare	19
f. Referințe bibliografice	20

1. Descrierea situației actuale a spitalului

1.1. Prezentare generală. Tipul și profilul spitalului.

Spitalul de Pneumoftiziologie Sibiu este un spital de monospecialitate din categoria II M, care acordă asistență medicală de specialitate pentru pacienții din județul Sibiu și județele limitrofe, adulți și copii. La nivelul Dispensarului TBC se derulează Programul Național de Prevenire Supraveghere și Control al Tuberculozei, având ca obiectiv principal scăderea morbidității și mortalității prin tuberculoză în județul Sibiu.

1.2. Caracteristici relevante ale populației deservite

Județul Sibiu are o populație totală de 464.319 locuitori (la 1.07.2016) Sursa: Centru Județean de Statistica.

Evoluția structurii pe grupe de vârstă evidențiază un accentuat proces de îmbătrânire demografică, ponderea vârstnicilor crescând cu 12,5% în anul 2015, iar prognoza pentru anul 2050 este de 28,9% populație vârstnică.

Spitalul nostru deservește segmentul de pacienți cu patologie respiratorie din județul Sibiu și din județele limitrofe. Pacienții sunt preponderent persoane vârstnice, atât din mediul urban cât și din mediul rural, cu un nivel socio-economic relativ scăzut, o parte din ei fiind cazuri sociale.

Începând cu anul 2014, de când în spitalul nostru funcționează un nou pavilion, echipat și dotat la standarde europene, gradul de adresabilitate al pacienților a crescut, tendință care se păstrează și în prezent.



1.3. Misiunea și viziunea spitalului. Scopul echipei manageriale

Misiunea Spitalului de Pneumoftiziologie Sibiu este de a presta un act medical de calitate, într-un mediu sigur și confortabil, astfel încât pacienții să beneficieze de cele mai bune îngrijiri și să aibă un grad înalt de satisfacție.

Viziunea echipei manageriale. Ne propunem ca spitalul nostru să devină cel mai bun furnizor de servicii medicale de specialitate din zona, un etalon al profesionalismului și al calității. Ne dorim să impunem un standard înalt de calitate serviciilor oferite, prin promovarea bunelor practici medicale și implementarea tehnologiilor inovatoare. Prioritatea noastră majoră o reprezintă de nevoile pacienților, motiv pentru care ne concentrăm atenția pe acordarea unor îngrijiri medicale de calitate, care să acopere nevoile și așteptările pacienților.

Scopul echipei manageriale este ca Spitalul de Pneumoftiziologie Sibiu să devină cea mai atractivă unitate sanitară de profil din zonă. Pentru atingerea acestui obiectiv, echipa manageriale își orientează strategia pe:

- modernizarea infrastructurii și crearea unui mediu optim de cazare și de asistență medicală;
- dezvoltarea unui sistem de management al calității centrat pe pacient;
- promovarea bunelor practici medicale și implementarea tehnologiilor inovatoare.
- îmbunătățirea calității serviciilor medicale și a relației dintre cadrele medicale și pacienți;
- perfecționarea continuă a personalului medical;
- promovarea imaginii spitalului.

1.4. Structura organizatorică a spitalului

Spitalul are o structură organizatorică aprobată conform Hotărârii Consiliului Județean Sibiu nr. 128 din 30 iulie 2015, după cum urmează (tabelul nr.1):

Tabelul nr.1 Structură secții/compartimente

Sectia	Nr. paturi
Sectia Clinica Pneumologie I - adulti	80 (45 paturi pentru TBC)
Sectia de Pneumologie II - adulti	75 (40 paturi pentru TBC)
Compartimentul Pneumologie – copii	15 (5 paturi pentru TBC + 5 paturi pentru însoțitori)
Total	170 paturi

Din structura spitalului mai fac parte:

- Ambulatoriul integrat de specialitate cu cabinete de pneumologie adulți și pneumologie copii.
- Camera de gardă (primiri urgențe);
- Laboratorul de analize medicale;
- Laboratorul de radiologie și imagistică medicală;
- Laboratorul de explorări funcționale;
- Compartimentul de endoscopie bronșică;
- Compartimentul de supraveghere, prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale;
- Compartimentul de kinetoterapie respiratorie;
- Farmacia cu circuit închis;
- Dispensarul TBC.

Aparatul administrativ:

- Biroul RUNOS, administrativ, contencios și informatică;
- Birou financiar-contabilitate;
- Biroul de management al calității.
- Biroul de achiziții, aprovizionare, tehnic, securitatea muncii și PSI;

1.5. Resurse umane

Intocmirea statului de funcții și a organigramei s-au făcut în baza prevederilor *Ordinului ministrului sănătății nr.1224/2010 privind aprobarea normativelor de personal pentru asistenta medicală spitalicească, precum și pentru modificarea și completarea Ordinului ministrului sănătății publice nr. 1.778/2006 privind aprobarea normativelor de personal*, ale *Ordinului ministrului sănătății publice nr.916/2006 privind aprobarea Normelor de supraveghere, prevenire și control al infecțiilor nosocomiale în unitățile sanitare*, *Ordinului ministrului sănătății nr.975/2012 privind organizarea structurii de management al calității serviciilor medicale în cadrul unităților sanitare cu paturi din rețeaua Ministerului Sănătății și a autorităților administrației publice locale*, *Ordinului MS nr.834/2011 privind aprobarea Criteriilor pentru clasificarea pe categorii a unităților și subunităților sanitare, stabilirea nivelului de salarizare pe grade pentru personalul cu funcții de conducere, precum și funcțiile care beneficiază de un număr de clase suplimentare față de salariul de baza* precum

si a *Ordinului MS nr.1101/30.09.2016 privind aprobarea normelor de supraveghere, prevenire si limitare a infectiilor asociate asistentei medicale in unitatile sanitare.*

Numărul total de posturi este de 217, iar posturile efectiv ocupate sunt 157, ceea ce indică un deficit total de personal de 27,65%.

a. Total posturi ocupate și vacante în perioada 2014-2016

Categoria de posturi	2014	2015	2016
Posturi ocupate	149	150	157
Posturi vacante	68	67	60

În perioada 2015-2016 efectivul cadrelor medicale superioare s-a mărit prin angajarea a doi medici: un medic rezident de pneumologie anul IV și un medic specialist pediatru aflat la a doua specializare, de pneumologie, ceea ce duce la întinerirea echipei medicale și menținerea calității actului medical.

De asemenea, în anul 2016, s-a înființat compartimentul de kinetoterapie respiratorie unde a fost angajat un kinetoterapeut, cu studii postuniversitare de reabilitare respiratorie.

În prezent situația resursei umane pe tipuri de personal se prezintă ca în tabelul de mai jos:

b. Total personal pe categorii

Tip personal	Nr. personal	Pondere
Personal medical cu studii superioare	33	21,01%
Personal medical cu studii medii	51	32,48%
Personal auxiliar	44	28,02%
Personal administrativ	29	18,47%
Total	157	100%

In vederea dezvoltării resurselor umane se va urmări :

- încadrarea cu personal de specialitate pe posturile vacante, în conformitate cu legislația în vigoare și în limita bugetului.
- crearea unui mediu optim pentru dezvoltarea profesională a întregului personalul medical, asigurarea coerenței în formare și dezvoltarea resursei umane;
- întocmirea planului anual de instruire a personalului spitalului, asigurarea unui program de instruire continuu în spital, perfecționarea în diferite domenii de activitate, stimularea instruirii postuniversitare ;
- respectarea legislației privind salarizarea personalului;

1.6. Activitatea spitalului. Indicatori de performanță.

A. INDICATORII DE MANAGEMENT AI RESURSELOR UMANE la 31.12.2016:

Nr. crt.	INDICATORI	VALORI realizate
1	Nr.mediu de bolnavi externati pe un medic	336
2	Nr.mediu de consultatii pe un medic in ambulatoriu	1884
3	Nr. mediu de consultatii pe un medic in camera de garda	100
4	Proportia medicilor din totalul personalului	10,25%
5	Proportia personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului	68,58%
6	Proportia personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical	36%

B. INDICATORII DE UTILIZARE A SERVICIILOR, anul 2016

Nr. crt	INDICATORI	VALORI realizate la 31.12.2016			
		Total	Sectia Clinică Pneumologie I	Secția Pneumologie II	Compartimentul Pneumologie Copii
1	Nr.de pacienti externati	3357	1487	1486	384
2	Durata medie de spitalizare pe spital	14,69	16,24	14,73	8,57
3	Rata de utilizare a paturilor, pe spital si pe fiecare sectie	79,52%	82,71%	80,00%	60,09%
4	Indicele de complexitate a cazurilor pe spital	1,43	1,41	1,42	1,45
5	Proportia bolnavilor internati cu programare din totalul bolnavilor internati, pe spital si pe fiecare sectie	60%	53,18%	43,12%	83,70%
6	Proportia urgentelor din totalul bolnavilor internati, pe spital si pe fiecare sectie	35,16%	38,82%	48,88%	12,27%

7	Proportia bolnavilor internati cu bilet de trimitere din totalul bolnavilor internati, pe spital si pe fiecare sectie	91,50%	90,50%	88%	96%
8	Numar consultatii acordate in ambulatoriu integrat	20.729	-	-	-

C. INDICATORI DE CALITATE

Nr. crt.	INDICATORI	VALORI PE ANUL 2016			
		Total	Sectia Clinică Pneumologie I	Sectia Pneumologie II	Compartimentul Pneumologie Copii
1	Rata mortalitatii intraspitalicesti	0,98%	1,15%	1,08%	0
2	Rata infectiilor nozocomiale	0,87%	0,14%	0,13%	2,34%
3	Rata bolnavilor reinternati in intervalul de 30 de zile de la externare	4,53%	5,45%	3,48%	6,52%
4	Indicele de concordanta intre diagnosticul la internare si diagnosticul la externare	89,25%	92,62%	84,35%	95,03%
5	Procentul pacientilor internati si transferati catre alte spitale	0	0	0	0
6	Numarul de reclamatii/plangeri/ ale pacientilor	0	0	0	0

D. INDICATORI ECONOMICO-FINANCIARI, realizați la 31.12.2016

Nr crt	INDICATORI	VALORI realizate la 31.12.16
1	1.Executia bugetara fata de bugetul de cheltuieli aprobat	76,51%
2	2.Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului	46,84%
3	3.Procentul cheltuielilor de personal din totalul sumelor decontate de casele de asigurari de sanatate din Fondul national unic de asigurari sociale de sanatate pentru serviciile medicale furnizate, precum si din sumele asigurate din bugetul Ministerului Sanatatii cu aceasta destinatie	71,55%
4	4.Procentul cheltuielilor cu medicamentele din totalul cheltuielilor spitalului	5,48%
5	5.Costul mediu/zi de spitalizare, pe fiecare sectie.	228,89
	- Sectia Clinica Pneumologie I	210,60
	- Sectia Pneumologie II	230,52
	- Compartiment Pneumologie Copii	352,34
6	Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului	0,53%

1.7. Situația dotării

În anul **2016** s-a achiziționat la nivelul spitalului aparatură medicală performantă, prin finanțare de la Ministerul Sănătății și co-finanțare de la Consiliul Județean după cum urmează:

- ✓ un aparat de radiologie;
- ✓ un videobronhoscop;
- ✓ un poligraf cardio-respirator.

De asemenea, în anul 2016 s-au mai achiziționat :

- o mașină de spălat rufe profesională
- două mașini de spălat vase profesionale pentru oficiile din secții
- un calandru (aparat profesional de călcat lenjerii și echipamente de protecție)
- 17 lămpi bactericide pentru saloane și liftul de persoane.

Situația dotării cu aparatură medicală a spitalului, pe laboratoare/compartimente

A. LABORATORUL DE EXPLORARI FUNCTIONALE

Nr. crt.	Denumire aparat	Tip, serie	Contract Service
1.	Spirograf	Spirolab II ; III; Datospir	USAM , CT 1/2015
2.	Electrocardiograf	Inomed Heart Screen EDAN SE 1200 EXPRES	USAM , CT 1/2015 În garanție
3.	Spirometru	Flowscreen Spiolab III	USAM În garanție
4.	Poligraf	Star Dust II	USAM

5.	Aparat ventilatie	Cpap remstar auto W/C Flex	USAM
6.	Pulsoximetru	Finger SPO2 Sensor	USAM ,CT 1/2015
7.	Videobronhoscop	Pentax FB -18 P, 18V	USAM , CT 1/2015
8.	Aspirator chirurgical	Sam 35, Hospital	USAM , CT 1/2015
9.	Defibrilator	Reambex 200	USAM , CT 1/2015
10.	Ecografe	Mindray DP 2200-MLB 10401; Doppler Color Multidisciplinar F37	USAM , CT 1/2015 În garantie
11.	Aparate aerosoli	Medel pro, Omron C1 Silentio	USAM , CT 1/2015

B. LABORATORUL DE RADIOLOGIE

Nr.crt	Denumire aparat	Tip, serie	Contract service
1.	Aparate de radiologie	DEL IMS CM (Dispensar) FIX GXR 685(Pavilionul nou) Multix Compact K (Pavilion I)	Medrom ct 144/28.04.2015 În garantie USAM
2.	Developeze automate umede	Pro-14 (Pavilion nou) Protect (Pavilion I) Kodak 8150 (Dispensar)	În garantie USAM USAM
3.	Developeza automata uscata	CODONICS	În garantie
4.	Sistem Dozimetrie	DAPMETRU KEMA-X	USAM

C. COMPARTIMENTUL PNEUMOLOGIE COPII

Nr.crt	Denumire aparat	Tip, serie	Contract service
1.	Spirograf	Micro Quark	USAM ,CT 1/2015
2.	Lampa bactericidă	LBA-e 8W	USAM CT 1/2015
3.	Pulsoximetru	Finger SPO2 Sensor	USAM CT 1/2015
4.	Glucotest	Optium Xceed	2005
5.	Aspirator secreții	Super Vega	USAM ,CT 1/2015

D. LABORATORUL DE ANALIZE MEDICALE

Nr.crt	Denumire aparat	Tip, serie	Contract service
1.	Analizor automat Biochimie	A25	USAM CT 1/2015
2.	Analizor semiautomat biochimie	Clinitek Status	În garantie
3.	Aparat urina	CLINTEK STATUS	În garantie
4.	Sistem Electroforeza automat	G26	USAM CT 1/2015
5.	Analizor pt coagulare	Coatron M1 4087	USAM CT 1/2015
6.	Analizor Automat Hematologie	PENTRA C60	Diamedix impex 720/29.04.2015*

7.	Analizor VSH	LENA	Roco sistem ct 54/28.04.2015*
8.	Coagulometru	CL2000	Avena ct 768/27.04.2015
9.	AUTOCLAV	RAYPA	USAM CT 1/2015
10.	Microscop binocular	TOPIC B 1998	USAM CT 1/2015
11.	Centrifuga laborator	NF800R	USAM CT 1/2015
12.	Etuva 100	ITN	USAM CT 1/2015
13.	Hota bacteriologica	HFV 1200	USAM CT 1/2015
14.	Bactec	MGIT 960	USAM CT 1/2015
15.	PH-metru		USAM CT 1/2015
16.	Analizor automat Biochimie	BA 400 ISE	Garantie
17.	Aparat de Distilat	SIMAX DP 4RZ	Garantie
18.	Analizor semiautomat biochimie	Elisa Stat Fax 4700	Bio Service ct 188/27.04.2014

E. STATIA DE OXIGEN

1.	Instalatie produs Oxigen medical		Oxistar
----	----------------------------------	--	---------

1.8. Situația financiară :

1.8.1. Structura bugetului de venituri și cheltuieli în anul 2016.

Nr.crt.	Capitol bugetar	2016	
		Valoare (lei)	Procent(%)
1.	TOTAL VENITURI REALIZATE	15.175.320,32	100%
1.1	Venituri din exploatare (contractele cu CJAS și DSP Sibiu)	12.172.856,77	80,21%
1.2	Venituri din subvenții (cheltuieli curente și de capital)	1.558.613,53	10,27%
1.3	Subvenții de la bugetul de stat către bugetul local pentru aparatură	782.100,81	5,15%
1.4	Subvenții pentru creșteri salariale	510.578,00	3,36%
1.5	Venituri cu titlu gratuit (donații și sponsorizări)	147.933,67	0,97%
1.6	Venituri din valorificări (ex. fier vechi etc.)	3237,54	0,02%

2	TOTAL CHELTUIELI REALIZATE	12.192.730,89	100%
2.1	Cheltuieli curente	11.892.674,28	97,53%
2.1.1	Cheltuieli de personal	8.873.433,12	74,61%
2.1.2	Cheltuieli cu bunuri si servicii	3.019.241,16	22,92%
2.2	Cheltuieli de capital	300.056,61	2,46%

1.8.2. Indicatorii economico-financiari în anul 2016

Indicatorii economico-financiari	2016	
	Valoare asumata	Valoare realizata
Executie bugetara fata de bugetul de cheltuieli aprobat (%)	87	76,51
Procentul cheltuielilor de personal din totalul sumelor decontate de Casele de Asigurari de Sanatate din Fondul national unic de asigurari sociale de sanatate pentru serviciile medicale furnizate precum si din sumele asigurate din bugetul Ministerului Sanatatii cu aceasta destinatie.	70%	71,55%
Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului	56%	46,84%
Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului(%)	0,40%	0,53%
Procentul cheltuielilor cu medicamente din totalul cheltuielilor spitalului(%)	5,5%	5,48%
Costul mediu pe zi de spitalizare	220	228,89

Situație datorii/arierate în perioada 2014-2016

Datorii, ariarate	2016 Valoare (lei)
Obligatii de plata catre furnizori	4.781,11
Ariarate	0
Sold clienti	924.948,24

Obligațiile de plată către furnizori sunt datorită aprovizionării cu alimente în ultimele zile ale lunii decembrie 2016 (30-31 dec.), iar plățile s-au efectuat în ianuarie 2017.

1.9. Măsurile de modernizare / reabilitare luate în perioada 2015-2016

Zona modernizată	Lucrari efectuate
Pavilionul I	<ul style="list-style-type: none"> - Zugravit grupuri sanitare - 4 buc - Zugravit saloane - 3 buc - Zugravit camera sputa -1 buc - Zugravit sala tratament - 1 buc - Reparat + zugravit casa scarii - 1 buc - Compartimentat magazia de material sanitare si

	curatenie in suprafat de 80 mp
Pavilionul II	<ul style="list-style-type: none"> - Zugravit grupuri sanitare - 3 buc - Zugravit saloane - Vopsit dulapuri medicamente - 4 buc - Vopsit dulapuri lenjerie - 3 buc - Reparat holuri trecere in pavilionul nou -2 buc - Montat linoleum in holuri trecere pavilion nou -2 buc - Reparatii saloane(unde a fost necesar) - S-a executat boxa pentru pacientii care se interneaza
Dispensar TBC	<ul style="list-style-type: none"> - Zugravit cu vopsea lavabila 2 incaperi in suprafata de 128 mp - Vopsit usi - 6 buc - Vopsit geamuri - 4 buc - Vopsit paravan 1 bucata in suprafata de 33 mp - Amenajare camera pentru materiale de curatenie
Pavilionul Administrativ	<ul style="list-style-type: none"> - Zugravit cu vopsea lavabila 8 incaperi in suprafata de 601mp - Montat parchet laminat 7 incaperi in suprafata de 115mp - Vopsit usi - 11 buc - Vopsit geamuri - 10 buc
Laborator de analize medicale	<ul style="list-style-type: none"> - Zugravit cu vopsea lavabila 1 camera in suprafata de 83 mp - Montat linoleum de trafic greu 34 mp - Vopsit geamuri-1 buc - Montat usa glisanta - 1 buc
Farmacie	<ul style="list-style-type: none"> - Zugravit cu vopsea lavabila 3 incaperi in suprafata de 80 mp - Montat linoleum de trafic greu 2 incaperi in suprafata de 54 mp - Montat parchet laminat o incapere in suprafata de 22 mp - Vopsit usi - 2 buc - Vopsit geamuri - 2 buc - Dotare cu mobilier
Laborator - vestiar	<ul style="list-style-type: none"> - Zugravit cu vopsea lavabila 2 incaperi in suprafata de 97 mp - Vopsit usi -5 buc - Vopsit geamuri - 2 buc
Asfaltare căi de acces si alei	<ul style="list-style-type: none"> - Cai de acces in suprafata de 755 mp - Alei in suprafata de 220 mp
Birouri Contabilitate si Aprovizionare	<ul style="list-style-type: none"> - Demontat faianta in suprafata de 115mp - Zugravit (gletuit,tencuit) cu vopsea lavabila in suprafata de 315 mp - Montat parchet laminat in suprafat de 75 mp
Amfiteatru	<ul style="list-style-type: none"> - Zugravit cu vopsea lavabila in suprafata de 40 mp - Raschetat lambruii + lacuit

	- Montat parchet laminat in suprafata de 80 mp
Camera portarilor	- Zugravit cu vopsea lavabila in suprafata de 30 mp - Reconditionat instalatie electrica - Montat parchet laminat in suprafata de 10 mp - Dotare cu mobilier
Spălătorie	- Reparată ,tencuit gletuit si zugravit tavan si pereti - Turnat sapa de egalizare si finisaj cu pardoseala epoxidica - -Dezafectarea si anularea instalatiilor electrice si sanitare vechi si refacerea lor in totalitate. - Demolarea vanelor din beton existente - Demolat faianta existent si finisare - Montat usi din pvc - 6 buc - Montat geamuri pvc - 4 buc

2. Analiza SWOT

I. Analiza mediului intern:

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> - Acreditarea spitalului prin Ordinul Autorității Naționale de Management al Calității în Sănătate nr. 185 din 05.04.2016. - Acreditare RENAR a Laboratorului de analize medicale. - Certificat ISO 9001:2008 pentru spitalul, ambulatoriului de specialitate și compartimentul de radiologie. - Certificat ISO 22000:2005 pentru recunoașterea sistemului de management al siguranței alimentului (HACCP-ul: “Hazard Analysis Critical Control Point”). - Personal medical cu înaltă competență, experiență și reputație, o parte din medici fiind cadre universitare. - Pavilion nou echipat și dotat conform standardelor europene. - Aparatură medicală modernă și performantă. - Pregătire de studenți și rezidenți în diferite specialități, inclusiv pneumologie. - Efectuarea de studii clinice, cu impact științific medical, dar și cu rezultate financiare pentru spital. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deficit de cadre medicale superioare (medici) în spital și Dispensarul TBC. - Aglomerarea temporară a saloanelor (până la sfârșitul anului 2017) ca urmare a reabilitării Pavilionului I - Pavilionul II, Pavilionul Administrativ și Dispensarul TBC sunt clădiri vechi ce necesită modernizarea infrastructurii. - Curtea spitalului necesită reparații și modernizări : asfaltare completă, locuri de parcare, reparații gard, amenajare.

II. Analiza mediului extern

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> - Descentralizarea sistemului sanitar. - Adresabilitate crescută a pacienților din județul Sibiu și județele limitrofe - Parteneriate și colaborări cu alte unitati medicale din Sibiu și din țară. - Contract de colaborare cu ULB Sibiu - Colaborare bună cu Consiliul Județean Sibiu. - Relații bune de colaborare cu mass media locală (promovarea imaginii spitalului) - Accesarea de fonduri europene nerambursabile 	<ul style="list-style-type: none"> - Îmbătrânirea populației și creșterea morbidității, care duc la costuri din ce în ce mai mari ale îngrijirilor medicale. - Îmbătrânirea personalului medical și slaba motivare și reținere pe piața muncii din România a tinerilor medici și a asistentelor medicale. - Migrația masivă a personalului medical mediu și înalt calificat în străinătate . - Birocratizarea excesivă a activității medicale. - Subfinanțarea serviciilor medicale, oferta noastră de servicii medicale fiind mult peste cea contractată cu CJAS. - Concurența din partea spitalelor private, care prin condiții hoteliere deosebite atrag mai mulți pacienți (peformața medicală nefiind în toate cazurile superioară celei din sectorul public, mare parte din medici prestând servicii medicale atât în sectorul public, cât și în cel privat) - Creșterea gradului de informare a pacienților, concomitent cu progresul și diversificarea tehnicilor/tehnologiilor de diagnostic și tratament duce la creșterea așteptărilor acestora și implicit la o creștere a cererii de servicii medicale complexe; sistemul de sănătate trebuie să dispună de mecanisme care să asigure direcționarea resurselor financiare în virtutea principiului eficienței și calității actului medical

3. Identificarea problemelor critice ale spitalului:

Problemele critice identificate sunt reprezentate de punctele slabe și amenințările din analiza SWOT a spitalului, din care cele mai importante sunt:

- Deficitul de medici specialiști pneumologi, ca urmare a pensionării unor colegi, ceea ce impune ca primă prioritate, angajarea a doi medici tineri în specialitatea pneumologie. Au fost deja angajați alti doi medici tineri – un medic specialist pneumolog și un medic specialist pediatru care face a doua specialitate pneumologia.
- Comasarea bolnavilor din Pavilionul I în celelalte două pavilioane pe perioada reabilitării, ceea ce aglomerează temporar saloanele cu bolnavi și impune scăderea numărului de internări până la finalizarea lucrărilor de reabilitare, care este 31.dec.2017.

- Infrastructura veche din Pavilionul II al spitalului, care crează inechități din punct de vedere a condițiilor hoteliere între pacienții internați aici și respectiv în clădirea nouă a spitalului.
- Dispensarul TBC este o clădire veche, care necesită investiții majore pentru reparație totală și modernizare.

4. Selecționarea unei probleme prioritare

În urma analizei problemelor critice ale spitalului am selectat ca problemă prioritară **creșterea calității serviciilor medicale și eficientizarea întregii activități a spitalului.**

Motivația alegerii problemei prioritare:

Calitatea serviciilor medicale are numeroase dimensiuni, dintre care cele mai importante sunt reprezentate de eficacitate, eficiență, continuitatea îngrijirilor, siguranța pacientului, competența cadrelor medicale, satisfacția pacientului, dar și a personalului medical.

Acest deziderat se poate realiza prin adoptarea unui plan de măsuri care să ducă la îmbunătățirea indicatorilor de performanță ai spitalului, întinerirea resursei umane, îmbunătățirea serviciilor hoteliere, continuarea dotării spitalului cu aparatură și tehnologie performantă și nu în ultimul rând prin îmbunătățirea relației cadru medical - pacient.

PLAN DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE A CALITĂȚII SERVICIILOR MEDICALE LA NIVELUL SPITALULUI DE PNEUMOFIZIOLOGIE SIBIU

SCOP: Creșterea performanței spitalului prin creșterea calității serviciilor medicale și eficientizarea activității la toate nivelele.

OBIECTIVE GENERALE ALE SPITALULUI

- ✓ **Mentineria clasificării spitalului în categoria II M** prin îndeplinirea criteriilor minime obligatorii prevăzute în Ordinul Ministerului Sănătății 323/18.04.2011.
- ✓ **Menținerea acreditării:**
 - spitalului de către ANMCS (Agenția Națională de Management a Calității în Sănătate) – acreditare obținută în luna aprilie, 2016.
 - ISO 15189 a Laboratorului de Analize medicale;
 - ISO 9001 a spitalului;
 - ISO 22000 a blocului alimentar;
- ✓ **Îmbunătățirea managementului resurselor umane**
 - Întinerirea echipei medicale (angajare de medici specialiști pneumologi)
 - Pregătirea de rezidenți în specialitatea pneumologie pentru a asigura generația de schimb a medicilor aflați în prag de pensionare, astfel încât să nu existe disfuncționalități în calitatea actului medical la nivelul spitalului.
 - Planificarea necesarului de personal și ocuparea posturilor vacante.
 - Selecția resursei umane pe baza criteriilor de competență profesională și calitate umană, elemente definitorii pentru exercitarea unui act medical de calitate.
 - Întocmirea planului anual de instruire a personalului spitalului,
 - Stimularea instruirii postuniversitare (cursuri, conferințe, simpozioane etc.);

- Pregătirea profesională continuă susținută de spital din banii fundației spitalului “Pneumologia”
- ✓ **Îmbunătățirea managementului financiar al spitalului**
 - Întărirea capacității de evaluare și control intern
 - Atragerea de noi surse de finanțare
 - Transparența totală a resurselor financiare prin postarea pe site-ul spitalului a datelor financiare de interes public.
- ✓ **Dezvoltarea, modernizarea infrastructurii spitalului și dotarea cu aparatură / echipamente medicale.**
 - Lucrări de reparații, igienizări permanente a spațiilor de cazare și de tratament.
 - Înlocuirea aparaturii medicale uzate fizic/moral și înlocuirea ei cu aparatură modernă ,de calitate superioară.
- ✓ **Promovarea spitalului prin:**
 - Contracte de colaborare cu mass-media locală
 - Actualizarea site-ului unității și întreținerea paginii de facebook a spitalului.

OBIECTIVE GENERALE DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A MANAGEMENTULUI CALITĂȚII :

Obiectivul 1. Implementarea managementului calității în spital

Activități

- Elaborarea planului anual de management al calității
- Revizuirea manualului calității
- Implementarea ghidurilor de practică și a protocoalelor de diagnostic și tratament.
- Implementarea procedurilor operaționale la nivel de spital, în toate secțiile, compartimentele, laboratoarele, birourile.
- Dezvoltarea procesului de feedback al pacienților (întâlniri lunare ale Consiliului etic cu analiza plângerilor, sesizărilor din partea pacienților și identificarea vulnerabilităților etice din spital: eventuale conflicte, încălcări de deontologie medicală etc)

Indicatori măsurabili:

- Număr de instruiți ale personalului în vederea aplicării protocoalelor-procedurilor
- Număr de întâlniri ale Consiliului etic
- Număr de sesizări/reclamații pacienți

Resurse necesare: resurse umane proprii

Termen de realizare: anual

Responsabili: Manager, Director medical, Medicii șefi de secție /laboratoare / compartimente, responsabilul cu managementul calității

Obiectivul 2. : Îmbunătățirea calității serviciilor medicale

Activități:

- Evaluarea continuă a indicatorilor de performanță (ședințe lunare Consiliu medical și Comitet director)
- Audit intern trimestrial prin structura de management a calității (analiză foi de observație, rapoarte autocontrol infecții nosocomiale, observație directă
- Autocontrol lunar și ori de câte ori se impune pentru verificarea circulației germenilor în mediul de spital și verificarea eficienței biocidelor.
- Depistarea, controlul și supravegherea infecțiilor nosocomiale

Indicatori măsurabili

- Indicatorii de performanță ai spitalului, pe secții și compartimente
- Raportul trimestrial al auditului intern trimestrial
- Rezultatele autocontrolului lunar efectuat de compartimentul SCIN
- Rata de infecții nosocomiale pe spital și secții/compartiment copii

Resurse necesare: resurse umane și materiale proprii

Termen de realizare: anual

Responsabili: Manager, Director medical, Medicii șefi de secție /laboratoare / compartimente, responsabil SCIN, responsabil cu managementul calității

OBIECTIVE SPECIFICE

• PE TERMEN SCURT SI MEDIU (2017-2019)

1. Imbunătățirea condițiilor hoteliere din spital

Activități:

- finalizarea lucrărilor de reabilitare a Pavilionului I
- dotarea cu mobilier nou a pavilionului
- achiziționarea de lenjerii noi pentru toate paturile din spital

Indicatori măsurabili

- indicatorii de performanță ai spitalului (de calitate, de utilizare a serviciilor, economico-financiari)
- gradul de satisfacție al pacienților (număr de sesizări/reclamații)

Termen de realizare: 31.12.2017

Resurse necesare: financiare (Consiliul Județean Sibiu – pentru reabilitare și dotare și venituri proprii – pentru lenjerii).

Responsabili: Manager, Comitet Director

2. Angajare de personal medical cu studii superioare (2 medici) în secție și dispensar și alt personal medical în funcție de nevoi pe posturile vacante.

Activități:

- demararea concursurilor de ocupare a două posturi de medici specialiști pneumologi: scoaterea postului la concurs, organizarea concursului, încadrarea pe post a candidaților admiși.

Indicatori măsurabili

- indicatorii de management ai resurselor umane
- indicatorii de utilizare a serviciilor
- indicatorii de calitate
- indicatorii economico-financiari

Termen de realizare: 31.12.2017 (medici); 31.12.2019 (alt personal)

Resurse necesare: umane (proprii) și financiare (venituri proprii)

Responsabili: Sef Birou RUNOS, Manager

3. Dotarea cu echipamente și aparatură performantă a spitalului

Activități:

- achiziționarea unui aparat radiologic performant pentru pavilionul reabilitat
- achiziționarea de echipamente de protecție pentru tot personalul angajat
- instalarea unui sistem video în interiorul spitalului

Indicatori măsurabili:

- indicatorii de utilizare a serviciilor
- indicatorii de calitate
- gradul de satisfacție al personalului angajat (măsurat prin chestionare, anual)

Termen de realizare: 31.12.2017 (31.12.2019 – alte aparaturi decât cele menționate anterior, care urmează să fie achiziționate în perioada 2018-2019)

Resurse necesare: financiare (Consiliul Județean Sibiu – pentru aparatul de radiologie și venituri proprii – pentru echipamentele de protecție și sistemul video); resurse umane proprii (personalul de la Biroul de Achiziții – pentru achiziționarea celor menționate anterior)

Responsabili: Manager, Comitet Director, Sef Birou Achiziții

4. Accesare de fonduri europene nerambursabile pentru reabilitarea termică a Dispensarului TBC, a Pavilionului II și a celui Administrativ.

Activități:

- documentatia de fundamentare - este depusă la Consiliul Județean Sibiu
- studiul DALI referitor la reabilitarea termică a clădirilor - este efectuat
- urmează depunerea proiectului pentru accesarea fondurilor europene

Indicatori măsurabili:

- indicatorii de performanță ai spitalului (de calitate, economico-financiar)
- gradul de satisfacție al pacienților și personalului angajat

Termen de realizare: 31.12.2019

Resurse necesare: financiare (fonduri europene, cofinanțare de la Consiliul Județean Sibiu)

Responsabili: Manager, Comitet Director

5. Reparația capitală a atelierului spitalului.

Activități:

- efectuarea procedurilor de achiziție a materialelor necesare
- efectuarea lucrărilor de reparație

Indicatori măsurabili

- gradul de satisfacție al personalului angajat auxiliar

Termen de realizare: 31.12.2017

Resurse necesare: umane (proprii), financiare (venituri proprii)

Responsabili: Manager, Șef Birou Achiziții, Șef Birou Administrativ

6. Modernizarea curții spitalului.

Activități:

- reparații alei, garduri
- pavarea parcului auto
- asfaltare completă a aleilor pentru mașini din curtea spitalului
- reamenajarea locului de joacă pentru copii

Indicatori măsurabili

- creșterea gradului de satisfacție al pacienților, personalului angajat, furnizorilor de servicii (care ne furnizează alimente, medicamente) inclusiv Salvarea care vine zilnic cu pacienți.

Termen de realizare: 31.12.2018

Resurse necesare: financiare (Consiliul Județean Sibiu)

Responsabili: Manager, Comitet Director

● **PE TERMEN LUNG (2020)**

- Înființarea unei compartiment de chirurgie toracică
- Stație de epurare a apei

Încadrare în timp a activităților. Grafic Gantt

OBIECTIVE	2017				2018				2019			
	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV
Îmbunătățirea condițiilor hoteliere din spital												
Angajare de personal medical cu studii superioare și alt tip de personal												
Dotarea cu echipamente și aparatură performantă a spitalului												
Accesare de fonduri europene pentru reabilitarea termică a Dispensarului TBC, a Pav. II și Administr.												
Reparația capitală a atelierului spitalului.												
Modernizarea curții spitalului.												

d. Rezultate așteptate

În urma realizării obiectivelor propuse ne așteptăm la obținerea următoarelor rezultate:

1. Creșterea eficienței și calității serviciilor medicale, cu îmbunătățirea indicatorilor de performanță ai spitalului.
2. Îmbunătățirea managementului resurselor umane, prin atragerea și menținerea unei resurse umane calificate și competente.
3. Creșterea gradului de siguranță și satisfacție al pacienților;
4. Creșterea nivelului de confort la locul de muncă și de satisfacție al personalului medical și nemedical, prin asigurarea condițiilor de siguranță și securitate în muncă pentru toți angajații.
5. Dezvoltarea spitalului și promovarea imaginii acestuia.

e. Indicatori – evaluare, monitorizare.

Structura de management a calității va monitoriza permanent calitatea activității medicale din spital, prin colaborarea cu toate structurile spitalului, în vederea îmbunătățirii continue a sistemului de management al calității;

Indicatorii de spital care se vor îmbunătăți prin realizarea obiectivelor propuse sunt:

Indicatorii de management ai resurselor umane:

Proportia medicilor din totalul personalului
Proportia personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului
Proportia personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical

Indicatorii de utilizare a serviciilor

Durata medie de spitalizare pe spital
Rata de utilizare a paturilor, pe spital si pe fiecare sectie
Indicele de complexitate a cazurilor pe spital

Indicatorii de calitate

Rata mortalitatii intraspitalicesti
Rata infectiilor nozocomiale
Rata bolnavilor reinternati in intervalul de 30 de zile de la externare
Indicele de concordanta intre diagnosticul la internare si diagnosticul la externare
Procentul pacientilor internati si transferati catre alte spitale
Numarul de reclamatii/ plangeri/ ale pacientilor

Indicatorii economico-financiari

Proportia veniturilor din servicii la cerere în total venituri;
Costul mediu pe zi de spitalizare pe spital și/sau pe secție;
Costul hotelier mediu pe zi de spitalizare;

f. Referințe bibliografice:

- Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății
- SR EN ISO 9001:2015 Sistemul de management al calității.
- Școala Națională de Sănătate Publică și Management Sanitar – Managementul spitalelor, Editura Public Press București, 2006.
- Contractul Cadru si Normele de aplicare
- Situația economico – financiară ale spitalului și alte date statistice.
- <http://spital-tbc.ro>