

**Proiect de
management
a Spitalului de Psihiatrie
Cronici Dumbraveni
judetul Vrancea**

Nr. 4.

PLANIFICAREA SI ORGANIZAREA SERVICIILOR DE SANATATE LA NIVELUL SPITALULUI

PREZENTAREA SI ANALIZA SPITALULUI

A. Tipul, profilul, amplasarea si clasa spitalului

Spitalul de Psihiatrie Cronici Dumbrăveni este situat în partea de sud a județului Vrancea și se găsește la o distanță de 20 km față de Spitalul Județean de Urgență „Sf. Pantelimon” din Municipiul Focșani. Legătură cu municipiul Focșani se face pe drumul național E 85 precum și pe cale ferată.

Spitalul de Psihiatrie Cronici Dumbrăveni dispensează totuși pacienții județului cu afecțiuni psihiatrice cronice și asigură asistența medicală de urgență pentru populația a 12 comune. Reținem aspectul că localitățile care sunt situate în jurul comunei Dumitresti sunt situate în zona muntoasă, aceasta comuna situându-se la 25 de km de Dumbrăveni și la aproape 50 km de Focșani.

Spitalul de Psihiatrie Cronici Dumbrăveni se bucură de o adresabilitate mare ca urmare a faptului că este singura instituție medicală din județ de profil psihiatrie cronici dar și pentru faptul că pacienții vârstnici din cele aproximativ 12 comune învecinate se adresează secțiilor de psihosomatici. Deși și Spitalul Județean Sf. Pantelimon a inclus în structura organizatorică un număr mic de paturi de psihiatrie cronici, acestea sunt insuficiente în raport cu adresabilitatea existentă la nivelul județului, mai ales ca afecțiunile psihiatrice sunt în continuă creștere.

Un alt factor care concurează la adresabilitatea crescută este Camera de gardă care soluționează urgențele medicale pentru pacienții din comunele limitrofe. Camera de gardă soluționează uneori și cazurile cu victime ale accidentelor rutiere survenite pe drumul european E 85.

B. Caracteristicile relevante ale populației deservite.

Populația căreia i se adresează Spitalul de Psihiatrie Cronici Dumbrăveni provine în cea mai mare parte din localitățile învecinate și include toate păturile sociale.

Spitalul deservește o populație de aproximativ 42.600 de locuitori, numărul de paturi alocate fiind insuficient pentru această zonă, în același timp, spitalul se adresează unei populații temporare care vine la lucrările specifice zonei exploatate vitei de vie.

Fenomenul de emigrare a populației active a determinat o structură a populației caracterizată printr-o medie de vârstă ridicată, indice de dependență crescut și un indice de masculinitate redus. Aceste caracteristici se reflectă în modelul de morbiditate al populației din zonă, predominând afecțiunile cronice cu exacerbarea fenomenelor de tip demențial specifice vârstelor înaintate.

În prezent spitalul acordă asistență medicală de urgență pentru cazurile grave din localitățile învecinate și care nu pot fi rezolvate la nivel local.

PROIECT DE MANAGEMENT

PREZENTAREA SI ANALIZA SPITALULUI

A. Tipul, profilul, amplasarea si clasa spitalului

Spitalul de Psihiatrie Cronici Dumbrăveni este situat în partea de sud a județului Vrancea și se găsește la o distanță de 20 km față de Spitalul Județean de Urgență „Sf. Pantelimon” din Municipiul Focșani. Legătură cu municipiul Focșani se face pe drumul național E 85 precum și pe cale ferată.

Spitalul de Psihiatrie Cronici Dumbrăveni dispensarizează toți pacienții județului cu afecțiuni psihiatrice cronice și asigură asistența medicală de urgență pentru populația a 12 comune. Reținem aspectul că localitățile care sunt situate în jurul comunei Dumitresti sunt situate în zona muntoasă, aceasta comuna situându-se la 25 de km de Dumbrăveni și la aproape 50 km de Focșani.

Spitalul de Psihiatrie Cronici Dumbrăveni se bucură de o adresabilitate mare ca urmare a faptului că este singura instituție medicală din județ de profil psihiatrie cronici dar și pentru faptul că pacienții vârstnici din cele aproximativ 12 comune învecinate se adresează secțiilor de psihosomatici. Deși și Spitalul Județean Sf. Pantelimon a inclus în structura organizatorică un număr mic de paturi de psihiatrie cronici, acestea sunt insuficiente în raport cu adresabilitatea existentă la nivelul județului, mai ales ca afecțiunile psihiatrice sunt în continua creștere.

Un alt factor care concurează la adresabilitatea crescută este Camera de gardă care soluționează urgențele medicale pentru pacienții din comunele limitrofe. Camera de gardă soluționează uneori și cazurile cu victime ale accidentelor rutiere survenite pe drumul european E 85.

B. Caracteristicile relevante ale populației deservite.

Populația căreia i se adresează Spitalul de Psihiatrie Cronici Dumbrăveni provine în cea mai mare parte din localitățile învecinate și include toate păturile sociale.

Spitalul deservește o populație de aproximativ 42.600 de locuitori, numărul de paturi alocat fiind insuficient pentru această zonă, în același timp, spitalul se adresează unei populații temporare care vine la lucrările specifice zonei exploatarea vitei de vie.

Fenomenul de emigrare a populației active a determinat o structură a populației caracterizată printr-o medie de vârstă ridicată, indice de dependență crescut și un indice de masculinitate redus. Aceste caracteristici se reflectă în modelul de morbiditate al populației din zonă, predominând afecțiunile cronice cu exacerbară fenomenelor de tip demențial specifice vârstelor înaintate.

În prezent spitalul acordă asistență medicală de urgență pentru cazurile grave din localitățile învecinate și care nu pot fi rezolvate la nivel local.

C. Structura spitalului, servicii oferite

Pentru asigurarea serviciilor medicale , spitalul dispune de un număr de 135 patui + 4 paturi Spitalizare zi pentru cronici, dintre care in Comuna Dumbrăveni 95 paturi si in Centrul de Sanatate Dumitresti 40 de paturi, a căror distribuție pe secții este prezentata mai jos.

Structura secțiilor clinice ale Spitalului de Psihiatrie Cronici Dumbrăveni si a Secției Exterioare Dumitresti, conform O.M.S. 1469/02.12.2013 si al Ord.321/20.03.2017 este următoarea:

Spital Dumbraveni repartitie paturi:

- Secția psihiatrie cronici	75 paturi
- Compartiment cronici (afectiuni psihosomatice)	20 paturi
- Spitalizare de zi	2 paturi
- Camera de garda	

Secție exterioara de psihiatrie cronici Dumitresti repartitie paturi:

- Compartiment cronici (afectiuni psihosomatice)	15 paturi
- Spitalizare de zi	2 paturi
- Compartiment psihiatrie cronici (lunga durata)	25 paturi

TOTAL

**139
paturi**

Staționar de zi 15 locuri

Farmacie

Laborator de analize medicale

Laborator radiologie si imagistica medicala

Compartiment terapie ocupationala si ergoterapie

Compartiment psihologie si asistenta sociala

Compartiment de prevenire a infectiilor asociate actului medical

Spitalul acorda ingrijiri populatiei arondate prin structurile sale functionale. Pentru efectuarea de investigatii complexe care nu pot fi efectuate in cadrul unitatii, pacienții sunt deplasați cu ambulanța la Spitalul Județean de Urgență Sf. Pantelimon Focșani.

D. Situația resurselor umane

Denumire funcție	Ocupat	Aprobat
Medici	7	7
Alt personal cu studii superioare (chimist)	2	2
Farmacisți	1	1
Personal mediu sanitar	50	50
Personal de administratie	14	16
Infirmiere	25	25
Ingrijitoare	11	11
Spalătorese	3	3
Muncitori	29	30
Pază si deservire	1	1
Statisticieni medicali	0	0
Medici rezidenți	8	8
TOTAL	151	154

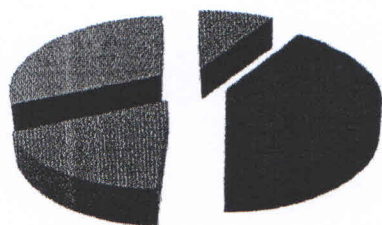
Personalul este selectat și angajat pe baza unor evaluări ce au în vedere criterii bine definite. Totodată sunt efectuate evaluări periodice ale activității angajaților.

În funcție de necesarul de instruire identificat, sunt alocate resurse pentru efectuarea de cursuri, participări la seminarii, etc. Eficacitatea acestora este evaluată în funcție de beneficiile obținute de unitate, în urma acestor acțiuni.

Instruirea personalului include:

- Instruirea specifică necesară executării sarcinilor;
- Instruirea generală necesară îmbunătățirii nivelului cunoștințelor, referitoare la calitate.

Structura de personal



- Medici
- personal sanitar
- personal auxiliar
- alt personal

D. Activitatea clinica a Spitalului de Psihiatrie Cronici Dumbraveni

Rata de utilizare a paturilor %	ANUL 2017
Psihiatrie Cronici Dumbrăveni	92,23%
Psihiatrie Cronici Dumitresti	102,41%
Cronici Dumbrăveni	84,18%
Cronici Dumitresti	81,74%
SPITAL	91,76%

Rata de utilizare a paturilor (zile)	ANUL 2017
Psihiatrie Cronici Dumbrăveni	336,65%
Psihiatrie Cronici Dumitresti	373,80%
Cronici Dumbrăveni	307,25%
Cronici Dumitresti	298,33%
SPITAL	334,92%

Rata mortalitatii intraspitalicesti	ANUL 2017
Psihiatrie Cronici Dumbrăveni	0,35%
Psihiatrie Cronici Dumitresti	0,00%
Cronici Dumbrăveni	0,00%
Cronici Dumitresti	0,24%
SPITAL	0.19%

Rata infecțiilor nosocomiale	ANUL 2017
Psihiatrie Cronici Dumbrăveni	0,35%
Psihiatrie Cronici Dumitresti	0.30%
Cronici Dumbrăveni	0%
Cronici Dumitresti	0%
SPITAL	0,32%

Concordanta intre diagnosticul la externare si cel de la internare	Naționale (%)	ANUL 2017
Psihiatrie Cronici Dumbrăveni	93.43	94,33
Cronici Dumbrăveni	73.40	83,22
Cronici Dumitresti	146.20	93,92
Psihiatrie Cronici Dumitresti	93.43	100
SPITAL		90,08

Durata spitalizării	ANUL 2017
Psihiatrie Cronici Dumbrăveni	40,72

Psihiatrie Cronici Dumitresti	322,24
Cronici Dumbrăveni	10.43
Cronici Dumitresti	10.68
SPITAL	27,29

E. ANALIZA SWOT A SPITALULUI

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
1. Atitudinea deschisă și caldă a personalului și de asemenea parcul amenajat în curtea spitalului oferă pacienților internați liniștea și relaxarea necesare, făcând perioada de internare cât mai ușoară, indiferent de perioada de spitalizare.	1. Lipsa unei susțineri financiare consistente pentru reparații capitale, extindere, modernizare în condițiile nepreluării în anul 2011 a spitalului de către autoritatea locală.
2. Apă curentă din sursă proprie.	2. Deficit de personal – medici.
3. Încălzire centrală proprie.	3. Colaborare deficitară cu medicii de familie din teritoriu.
4. Finalizarea lucrărilor de modernizare și reparații capitale la blocul alimentar și laboratorul de analize medicale	4. Fonduri insuficiente pentru dotări în cadrul spitalului în condițiile în care majoritatea bugetului merge pentru cheltuieli de personal
5. Substație de ambulanță în incinta unității.	5. Funcționarea substației de ambulanță într-un spațiu insuficient și poziționat necorespunzător.
6. Implementarea în proporție de peste 95% a procedurilor medicale și ghidurilor de practică medicală	6. Spitalul nu dispune de suficient spațiu raportat la numărul actual de paturi și la rata mare de ocupare a acestora.
7. Unitatea sanitară realizează numărul de cazuri contractate.	7. Dotare insuficientă cu aparatură medicală.
8. Încadrarea cu medici specialiști în toate compartimentele.	8. Personal subnormal pentru anumite categorii.
9. Existența unui personal medical bine pregătit care să poată oferi servicii medicale de cea mai bună calitate pacientului.	9. Plecarea rezidenților în centre mari și încetarea contractelor de muncă cu unitatea.
10. Condițiile de spitalizare adecvate asigură o ședere primitivă, confortabilă și sigură pentru pacienți.	10. Finanțare insuficientă prin contractul încheiat cu CJAS Vrancea

11. Stocuri suficiente si constante de medicamente si materiale sanitare corespunzătoare	11. Pavilioanele exterioare în care se desfășoară activitatea sunt cladiri vechi ce necesită modernizări si reparații
12. Inexistenta arieratelor.	12. Inexistenta unor resurse financiare in cadrul fondului de dezvoltare.
13. Unitatea dispune de un Sistem Informatic Medical performant , care permite informatizarea integrală a întregii activități medicale a spitalului	13. Deși posturile vacante de medici, șef de secție au fost scoase periodic la concurs, acestea nu au fost ocupate, datorită neprezentării candidaților.
14. Toate compartimentele spitalului dispun de cele mai performante echipamente hardware (PC, imprimante laser, etc.) conectate permanent la internet de mare viteză.	
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
1. Spitalul are o bună colaborare cu Ministerul Sănătății, Direcția de Sănătate Publică Vrancea, Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Vrancea, Primăria comunei Dumbrăveni, Spitalul de Urgență Sfântul Pantelimon, în special cu Secția de Psihiatrie, D.G.A.S.P.C. Vrancea, precum și cu o serie de instituții/ fundații cu caracter social cu care sunt încheiate protocoale de colaborare.	1. Tarifele scăzute neactualizate în condițiile creșterii cheltuielilor de personal decontate de C.A.S.. Dacă și în anii viitori stabilirea tarifelor de către C.N.A.S. pentru pacienții psihici cronici se va menține la acest nivel , acest lucru va afecta cu certitudine funcționarea normală a spitalului, în condițiile în care la această dată o parte din cheltuielile cu personal nu sunt acoperite din tariful serviciilor medicale ci sunt acordate ca un coeficient de corecție
2. Condițiile socio- economice care impun nevoi crescânde de îngrijiri medicale si diversificarea serviciilor medicale (îngrijiri paleative, recuperare neuro-motorie , etc.).	2. Depopularea zonei prin migrarea forței de munca în special a celei tinere
3. Cererea ridicată pentru serviciile oferite de spital.	3. Inbatranirea populatiei si creșterea numărului de persoane cu probleme de sănătate.
4. Concurență limitată. Deoarece Spitalul Dumbrăveni este singura instituție medicală din județ în tratarea bolilor psihice cronice, în timp ce incidența acestor boli este în continuă creștere, face ca acesta să aibă o adresabilitate crescută, însă acest fapt obligă permanent la menținerea unui standard ridicat al serviciilor medicale.	4. Mentalitate negativă față de serviciile de profil. Ca urmare a unei mentalități greșite față de bolile mentale în genere, populația refuză să solicite ajutor de specialitate, lăsând bolile netratate sau tratate nespecializat, ajungând sa se interneze în fazele active de boală sau terminale, astfel durata de internare crescând și curabilitatea reducându-se

	proporțional în unele cazuri
5. Accesarea de fonduri europene pentru modernizări și dotări cu aparatură medicală sau tehnică.	5. Instabilitatea legislativă și financiară.
6. Utilizarea unor programe de sănătate finanțate atât de către Ministerul Sănătății, cât și de Casa de Asigurări de Sănătate care să permită desfășurarea unui act medical de bună calitate și realizarea activităților de terapie ocupațională în cadrul spitalului.	6. Modul de plată a urgentelor medicale de la Camera de Gardă ce nu asigură plata integrală din contractual cu casa de asigurări aceasta fiind completată din fondurile spitalului. Segment numeros de populație fără asigurări de sănătate ce necesită internare fără a fi decontată de casa de asigurări.

G. Identificarea problemelor critice

În ierarhizarea problemelor critice cu care se confruntă Spitalul de Psihiatrie Cronici Dumbrăveni s-a ținut cont de frecvența apariției acestora, importanța lor precum și capacitatea spitalului de a le rezolva. Astfel, s-au identificat:

- lipsa unor circuite funcționale conform legislației în vigoare;
- lipsa îmbunătățirii activității spitalului în concordanță cu nevoile de servicii medicale și de îngrijire;
- personalul medical superior insuficient;
- dotare insuficientă cu aparatură medicală;
- necesitatea creșterii eficienței și îmbunătățirea actului medical pentru menținerea adresabilității și implicit a finanțării;
- repararea și modernizarea clădirilor;
- asfaltarea curții;
- reabilitarea rețelei de canalizare;
- menținerea acreditării;
- subfinanțarea;
- crearea în cadrul Secției de Psihiatrie Dumbrăveni, a unui ambulatoriu integrat, asigurându-se astfel continuitatea actului medical.

H. Selectarea unor probleme prioritare

Printre problemele critice cu care se confruntă Spitalul de Psihiatrie Dumbrăveni se numără:

- îmbunătățirea activității spitalului în concordanță cu nevoile de servicii medicale și de îngrijire;
- lipsa cadrelor superioare (medici de psihiatrie);

- relocarea substației de ambulanță creându-se premiza înființării unui compartiment unic de internare-externare;

- modificare de structură prin înființarea unui ambulatoriu integrat dându-se posibilitatea astfel pentru contractarea de servicii suplimentare cu casa de asigurări de sănătate (laborator, cabinete medicale de psihiatrie, radiologie, etc.).

Scopul

Scopul prezentului plan este obținerea unei performanțe ridicate și o funcționare eficientă secțiilor, compartimentelor și creșterea calității actului medical, precum și atragerea medicilor de specialitate.

Obiectivele vizate

- recrutarea și selecția medicilor în special psihiatri prin scoaterea la concurs a posturilor vacante;
- contractarea și negocierea eficientă a valorii serviciilor medicale;
- înființarea unui ambulatoriu integrat cu cabinet medical de psihiatrie, cabinete în alte discipline;
- obținerea de către personalul medical a competențelor în îngrijiri paliative;
- eficientizarea activității secțiilor, compartimentelor, monitorizarea permanentă a bugetului de venituri și cheltuieli, precum și urmărirea indicatorilor medicali și financiari;
- eficientizarea activității la staționarul de zi-psihiatrie;
- creșterea nivelului de siguranță al serviciilor medicale oferite pentru eliminarea riscului de complicații și efecte adverse a tratamentului pe pacient;
- întocmirea și distribuirea chestionarelor de satisfacție a pacientului și analizarea rezultatelor acestora;
- creșterea standardului hotelier;
- elaborarea de ghiduri de practică medicală pentru fiecare specialitate în parte, adaptate spitalului nostru, în concordanță cu standardele naționale și europene și corelarea permanentă a acestora;
- modernizarea și reabilitarea unor compartimente;

Activitățile necesare pentru atingerea obiectivului propus

- 1) Funcționarea Spitalului în condiții optime și conform legislației în vigoare, cât și îmbunătățirea performanțelor unității sanitare.
 - a) Activități pe termen scurt:
 - Adaptarea protocoalelor terapeutice la nivelul spitalului;
 - Stimularea întregului personal și acordarea sporurilor în funcție de complexitatea muncii depuse;
 - Cursuri de perfecționare pentru personalul medical;

- Analiza modului de completare a FOCG in consiliul medical, analiza codificărilor DRG si a ICM realizat;

b) Activități pe termen mediu:

- Fundamentarea BVC pe anul 2018 si previziuni pentru anii 2019 – 2022 cu privire la activitatea de investiții;
- Reabilitarea unor compartimente;
- Dotarea cu aparatură medicală;

c) Activități pe termen lung:

- Accesarea de fonduri europene pentru modernizarea spitalului in scopul diversificării si creșterii calității serviciilor oferite;
- Dotarea spitalului cu tehnologie de varf;
- Extinderea clădirii staționarului central cu un pavilion pentru compartimentul de radiologie;

INCADRAREA IN TIMP – GRAFIC GANTT

ACTIVITATEA	SEM II 2018	SEM I 2019	SEM II 2018	RESPONSABIL
Recrutarea și selecția medicilor în special psihiatri prin scoaterea la concurs a posturilor vacante;				Manager Sef birou RUNOS
Contractarea și negocierea eficientă a valorii serviciilor medicale;				Comitet Director
Inființarea unui ambulatoriu integrat cu cabinet medical de psihiatrie, cabinete în alte discipline;				Sef sectie/compart Director medical Comitet Director

Eficientizarea activității secțiilor, compartimentelor, monitorizarea permanentă a bugetului de venituri și cheltuieli, precum și urmărirea indicatorilor medicali și financiari;		Sef secție/compart Director medical Comitet Director Director economic
Creșterea nivelului de siguranță al serviciilor medicale oferite pentru eliminarea riscului de complicații și efecte adverse a tratamentului pe pacient;		Sef secție/compart Director medical Consiliu medical Medici secție/compart
Intocmirea și distribuirea chestionarelor de satisfacție a pacientului și analizarea rezultatelor acestora;		Comitet director Responsabil chestionare
Creșterea standardului hotelier;		Sef birou Manag calitatii Comitet Director

Resursele necesare

Resursele necesare implementării proiectului de management sunt împărțite în trei categorii:

- Resursele umane
- Resursele materiale
- Resursele financiare

Resursele umane sunt reprezentate de personalul angajat al spitalului, personalul medical ce lucrează pe secții și compartimente, cât și de personalul nemedical TESA.

În vederea stimulării și fidelizării personalului angajat se vor dezvolta:

- Programul lunar de pregătire profesională continuă a personalului angajat;
- Cursurile profesionale cu asistentele, infirmierele, dar și cu personalul nemedical din domenii importante de activitate: control financiar, achiziții publice, salarizare, etc;
- Sistemul de chestionare privind aprecierea îngrijirilor medicale acordate bolnavilor în secție;

- Managementul resurselor umane, având drept obiective: recunoașterea diferențelor individuale, plasarea corectă a persoanei, individualizarea recompenselor, recompensarea performanței.

Resursele materiale sunt prezentate de totalitatea dotărilor existente în Spitalul de Psihiatrie Cronici Dumbraveni, precum și de stocurile de medicamente, materiale sanitare, reactivi existente la un moment dat.

Pentru îndeplinirea obiectivelor propuse se va avea în vedere cu prioritate:

- Continuarea procesului de dotare cu aparatură medicală performantă;
- Aprovizionarea constantă și suficientă cu materiale sanitare și medicamente astfel încât actul medical să se desfășoare în cele mai bune condiții.

Resursele financiare sunt de o importanță deosebită și se referă la sumele anuale de bani pe care spitalul le poate folosi pentru realizarea obiectivelor și atingerea scopului propus prin prezentul proiect de management.

Din acest motiv creșterea continuă a ICM pentru obținerea de la an la an a unei sume contractate cu CJAS Vrancea mai mari rămâne un obiect prioritar de realizat pe tot parcursul proiectului de management.

Rezultatele așteptate

Prin îndeplinirea obiectivelor stabilite în prezentul plan de îmbunătățire al performanței spitalului apreciez că se vor obține rezultatele scontate, astfel:

- menținerea acreditării spitalului;
- creșterea calității actului medical și a gradului de satisfacere al pacientului;
- încadrarea în politicile naționale în domeniul asistenței medicale psihiatrice;
- îmbunătățirea situației financiare a spitalului;

Concluzii:

- Dezvoltarea și implementarea unui sistem de management este un proces progresiv.
- Activitățile de management trebuie să fie integrate în activitatea de rutină, mai ales cele care sunt legate de calitatea actului medical, să fie percepute ca necesare și firești.
- Necesitatea implicării active a conducerii în stabilirea priorității problemelor identificate, implementarea soluțiilor și activităților de monitorizare.
- Pentru eficiența și îmbunătățirea activității sunt necesare investiții materiale și suport logistic; nu poți face performanță cu aparatură veche uzată fizic și moral, nu te poți alinia la standardele moderne fără instrumentele necesare și indicatori de eficiență comparabili cu cei europeni.

Uitându-ne în urmă la ceea ce am făcut dar mai ales la ce nu am făcut vom învăța să ne folosim abilitățile în rezolvarea problemelor, în creșterea calității actului medical și alinarea celui aflat în suferință.

Indicatorii de performanță și administrativi vor fi analizați și evaluați lunar în cadrul ședințelor de consiliu medical, comitet director, după caz, și vor fi prezentați trimestrial consiliului de administrație. În cazul în care parte din indicatori nu vor fi îndepliniți se vor lua

măsuri de readaptare a strategiilor în vederea încadrării în prezentul plan. Distribuția indicatorilor în cadrul secțiilor și compartimentelor se va face în mod concret, prin stabilirea de atribuții și responsabilități clare, nominalizate în fișele de post ale angajaților. Evaluarea indicatorilor va fi abordată ca un proces continuu, fiind și o componentă a evaluării anuale a angajaților.