

SPITALUL MUNICIPAL «ANTON CINCU» TECUCI

PROIECT DE MANAGEMENT

Managementul calității serviciilor medicale

Creșterea calității serviciilor medicale la nivelul
Spitalului Municipal «Anton Cincu» Tecuci

*Candidat,
ID 5251*

Cuprins

1. Descrierea situației actuale a Spitalului Municipal «Anton Cincu» Tecuci.....	3
Tipul și profilul spitalului	3
Caracteristici relevante ale populației deservite	3
Structura organizatorică.....	4
Nivelul și sursele de finanțare.....	5
Resursele umane	6
Indicatorii de performanță ai spitalului.....	6
2. Analiza SWOT a spitalului: puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări	10
3. Identificarea problemelor critice	12
4. Selecționarea unei probleme prioritare cu motivarea alegerii făcute	12
5. Dezvoltarea planului de management pentru problema prioritară identificată	13
a) Scop.....	13
b) Obiective	13
c) Activități.....	13
Definire.....	14
Încadrare în timp. Grafic Gantt	15
Resurse necesare.....	15
Responsabilități	16
d) Rezultate așteptate.....	16
e) Indicatori – evaluare, monitorizare	17
f) Cunoașterea legislației relevante.....	18

1. Descrierea situației actuale a Spitalului Municipal «Anton Cincu» Tecuci

Prezentarea spitalului

Spitalul Municipal "Anton Cincu" Tecuci este unitate sanitară cu personalitate juridică, aflată în subordinea Consiliului Județean Galați din iunie 2021.

După patologia pe care o tratează, Spitalul Municipal "Anton Cincu" Tecuci se clasifică în categoria spitalelor generale, de îngrijiri pentru acuti și cronici, având o structură pavilionară și o infrastructură corespunzătoare pentru desfășurarea în condiții normale a activității medicale, funcționând în municipiul Tecuci în trei locații situate la o distanță de aproximativ 1 km una de cealaltă.

Tipul de spitalizare practicat este de spitalizare continuă și spitalizare de zi cu posibilitatea continuării supravegherii medicale prin consultații în ambulatoriul de specialitate.

Spitalul Municipal „Anton Cincu” Tecuci face parte din categoria spitalelor municipale și este acreditat de ANMCS începând cu anul 2016, inclusiv ciclul II de acreditare, inclusiv acreditat pe standardele ISO 14001:2015 pentru sistemul de management al mediului și ISO 9001:2015 pentru managementul calității. Ca și organizare, spitalul municipal este un spital de categoria a V-a conform OMS nr. 1408/2010.

Caracteristici relevante ale populației deservite de spital

Spitalul Municipal "Anton Cincu" Tecuci deservește o populație de peste 100 mii locuitori, întrucât este singurul spital pe o rază de aproximativ 60 de km, cele mai apropiate spitale se află la Bârlad (50 km), Galați (80 km) sau Adjud (50 km).

Pacienții care se adresează Spitalului Municipal "Anton Cincu" Tecuci sunt pacienți de toate vârstele cu patologii diferite, dar majoritatea acestora sunt pacienți de peste 65 de ani, respectiv pensionari cu patologie complexă și venituri financiare mici.

Majoritatea pacienților provin din zone rurale cu nivel de trai scăzut, posibilități economice reduse, nivel de educație precar, familii numeroase și din zone unde rata șomajului este crescută. Din totalul populației județului Galați de 496.892 locuitori¹, peste 20%, respectiv aproximativ 100.000 de locuitori reprezintă populația deservită de Spitalul Municipal "Anton Cincu" Tecuci. Conform tabelului de mai jos, ponderea pe vârste a pacienților este în concordanță cu structura spitalului, majoritatea pacienților având vârsta de peste 65 de ani prezentându-se pentru manifestări acute ale afecțiunilor cronice sau controale periodice pentru monitorizare. Pacienții cu vârsta cuprinsă între 18-44 ani se prezintă în majoritate cazurilor pentru afecțiuni acute și probleme legate de travaliu și nașteri. Pacienții-copii cu vârsta cuprinsă între 0-4 ani, cu excepția nou-născuților în spital, reprezintă o prioritate pentru familie fiind aduși în majoritate la spital la primele semne de boală.

<i>Pacienți externați pe grup de vârstă</i>	<i>Media²</i>
0-4ani	23%
5-17ani	13%
18-44ani	23%
45-65ani	18%
peste65 ani	24%
Totalpacienți	100%

¹ Conform datelor provizorii ale Recensământului Populației și Locuințelor runda 2021

²Media pe ultimii 3 ani

Majoritatea pacienților care se adresează Spitalului Municipal "Anton Cincu" Tecuci sunt persoane din zona rurală, respectiv peste 64% din totalul pacienților externați, pe specializări medicale după cum urmează:

<i>Secție/Compartiment</i>	Mediapacienților din mediul rural³
Medicină internă	59%
Cardiologie	56%
Chirurgie Generală	63%
Ortopedie Traumatologie	65%
Pediatrie	72%
Obstetrică-Ginecologie	72%
Neonatologie	80%
Neonatologie Prematuri	73%
Cronici	39%
Gastroenterologie	65%
Neurologie	61%
Total pacienți din mediul rural	64%

Structura organizatorică

Spitalul Municipal "Anton Cincu" Tecuci cu un total de 253 de paturi, repartizate astfel:

<i>Secția/compartiment</i>	Număr de paturi
Secția Medicină Internă, din care:	46
<i>Compartiment Neurologie</i>	5
<i>Compartiment Cardiologie</i>	5
Secția Chirurgie Generală	28
Secția Obstetrică – Ginecologie	35
Secția A.T.I., din care:	15
<i>A.T.I. Obstetrică-Ginecologie</i>	5
Secția Pediatrie	45
Compartiment Neonatologie, din care:	24
<i>Compartiment Prematuri</i>	4
Compartiment Ortopedie și Traumatologie	16
Compartiment Boli Cronice	28
Compartiment Gastroenterologie	6
Total număr de paturi	253

Spitalizare de zi – 8 paturi

Însoțitori – 10 paturi

Conform structurii organizatorice aprobate, p lângă secțiile și compartimentele de mai sus, în structura spitalului mai sunt incluse și următoarele:

- Compartiment de primire urgențe (CPU)
- Camera de gardă
- Bloc operator
- Sterilizare
- Farmacie

³Media pe ultimii 3 ani

- Unitate de transfuzii sanguine
- Ambulatoriu integrat al spitalului cu cabinete de chirurgie generală, pediatrie, medicină internă, obstetrică-ginecologie, ORL, oftalmologie, neurologie, dermatovenerologie, psihiatrie, ortopedie și traumatologie, cardiologie, gastroenterologie, compartiment explorări funcționale, fișier.
- Laborator analize medicale
- Laborator anatomie patologică, prosectură
- Laborator radiologie și imagistică medicală
- Compartiment endoscopie digestivă
- Compartiment de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale
- Serviciul de evaluare și statistică medicală
- Cabinet diabet zaharat, nutriție și boli metabolice
- Cabinet planificare familială
- Cabinet boli infecțioase

Laboratoarele și compartimentele de investigații și tratament, deservește atât pacienții internați, cât și pe cei din ambulatoriu.

Nivelul și sursele de finanțare

Spitalul Municipal "Anton Cincu" Tecuci este o instituție publică finanțată integral din venituri proprii în baza contractului de furnizare servicii medicale încheiat cu Casa de Asigurări de Sănătate Galați.

În ordinea ponderii lor în buget și în măsura în care pot fi alocate, resursele financiare ale spitalului sunt:

- venituri din contractul încheiat cu Casa Județeană de Sănătate Galați pentru servicii medicale spitalicești, inclusiv subvențiile din bugetul Fondului național unic de asigurări sociale de sănătate pentru acoperirea creșterilor salariale;
- venituri din contractul încheiat cu Direcția de Sănătate Publică Galați din sume alocate de la bugetul de stat pentru finanțarea unor acțiuni de sănătate (finanțarea cheltuielilor de personal pentru medicii rezidenți și pentru medicii din cabinetele de planificare familială);
- subvenții din bugetele locale pentru finanțarea cheltuielilor curente și de capital din domeniul sănătății primite de la Consiliul Județean Galați;
- sume primite de la Uniunea Europeană în contul plăților efectuate și prefinanțări prin FEDR;
- venituri proprii, respectiv din prestări de servicii medicale la cerere (pacienți fără asigurare și analize medicale), alte venituri din prestări de servicii și alte activități, venituri din concesiuni și închirieri.

Structura bugetului de venituri și cheltuieli pe anul 2023 este următoarea:

<i>Venituri</i>	<i>Mii lei</i>	<i>Pondere</i>
Venituri din contractul încheiat cu CAS, inclusiv subvenții creșteri salariale	58.037	78%
Venituri din contractul încheiat cu DSP	1.132	2%
Subvenții din bugetele locale	1.848	2%
Subvenții primite de la UE (FEDR)	11.741	16%
Venituri proprii	1.726	2%
Total	74.484	100%

Cheltuieli	Mii lei	Pondere
Cheltuieli de personal	46.200	62%
Bunuri și servicii, din care:	16.155	22%
- Medicamente și materiale sanitare	7.662	10%
Alte cheltuieli	260	0,5%
Proiecte FEDR	11.741	16%
Cheltuieli de capital	128	0,5%
Total	74.484	100%

Resursele umane

Din punct de vedere al încadrării cu personal, Spitalul Municipal "Anton Cincu" Tecuci se confruntă cu deficit de personal medical (medici) specifică zonei. În prezent spitalul are 461 de posturi aprobate prin statul de funcții⁴, din care 401 sunt ocupate și 60 sunt vacante, după cum urmează:

Structura posturilor	Posturi aprobate	Posturi ocupate	Posturi disponibile
Total posturi, din care:	461	401	60
■ Personal sanitar, din care:	405	357	48
- Medici	55	35	20
- Alt personal sanitar superior	9	9	0
- Personal sanitar mediu	221	198	23
- Personal auxiliar	120	115	5
■ Personal administrativ, din care:	47	38	9
- TESA	24	17	7
- Muncitori	23	21	2
■ Alte categorii de personal, din care:	9	6	3
- Cabinet planificare familială	1	1	0
- Rezidenți	8	5	3

Indicatorii de performanță ai spitalului

Prin intermediul indicatorilor, spitalul își fixează anumite repere de performanță și își stabilește căile prin care atinge această performanță, crescând astfel gradul de conștientizare asupra activităților sale. Indicatorul de performanță este un indicator prin intermediul căruia se poate aprecia măsura în care anumite cerințe sunt satisfăcute și care arată limitele de performanță așteptate.

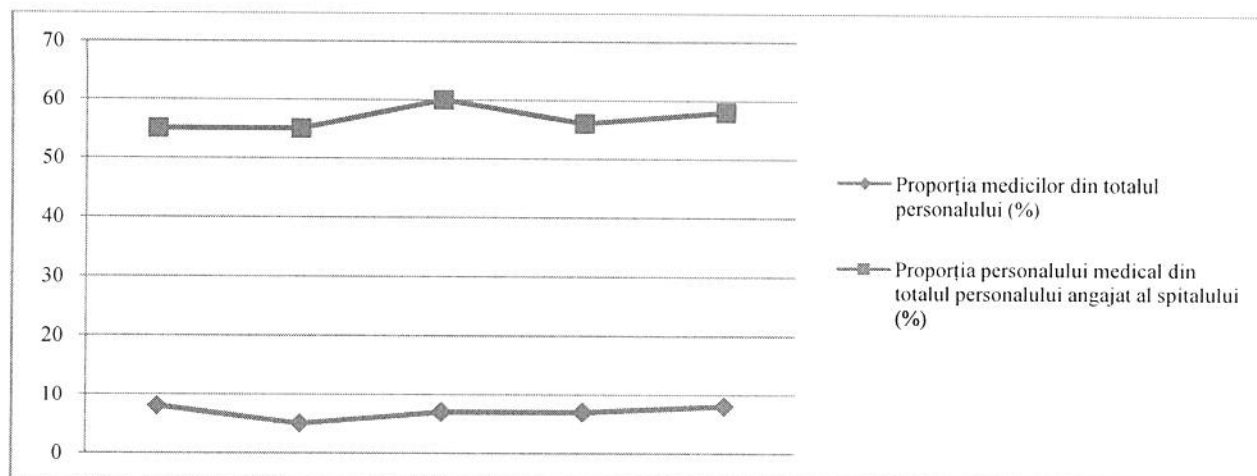
Principalii indicatori de performanță ai Spitalului Municipal "Anton Cincu" Tecuci pe ultimii 5 ani au fost următorii:

⁴Inclusiv acțiuni de sănătate – medici rezidenți și cabinet de planificare familială

Nr.crt.	Indicator de performanță	Valoare indicator/An				
		2018	2019	2020	2021	2022
A.INDICATORI MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE						
1	Proporția medicilor din totalul personalului (%)	8	5	7	7	8
2	Proporția personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului (%)	55	55	60	56	58
3	Proporția personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical (%)	19	16	16	23	34
4	Numărul mediu de consultații pe un medic în ambulatoriu	1.793	1.767	1.187	1.645	1.683
5	Numărul mediu de consultații pe un medic în camera de gardă/CPU	1.621	2.127	1.192	1.749	1.730
B. INDICATORI DE UTILIZARE A SERVICIILOR						
1	Numărul de bolnavi externați	12.058	12.273	7.098	6.222	7.964
2	Durata medie de spitalizare (zile)	5,27	5,17	5,77	6,32	5,51
3	Rata de utilizare a paturilor (%)	66,24	66,95	44,5	51,96	48,99
4	Indicele de complexitate a cazurilor	0,9480	0,9609	0,9138	0,9598	0,8859
5	Procentul cazuri chirurgicale din totalul bolnavilor externați din secțiile chirurgicale (%)	52	52	61	53	54
6	Procentul pacienților cu complicații și comorbidități din totalul pacienților externați (%)	93	95	53	95	98
7	Numărul pacienților consultați în ambulatoriu	39.442	40.630	32.051	36.199	38.711
C. INDICATORI ECONOMICO-FINANCIARI						
1	Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat (%)	76,71	89,62	91	87,08	63,5
2	Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului (%)	1,49	1,18	1,18	1,99	3,22
3	Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului (%)	84,07	83,51	85	82,34	77
4	Procentul cheltuielilor cu bunuri și servicii din totalul cheltuielilor spitalului (%)	14,44	14,4	14	15,95	21,11
5	Procentul cheltuielilor cu medicamentele din totalul cheltuielilor spitalului (%)	2,39	2,22	2,5	5,87	4,78
6	Procentul cheltuielilor de capital din totalul cheltuielilor spitalului (%)	0,63	1,23	1,5	1,23	0,75
7	Costul mediu pe zi de spitalizare, pe spital (Lei)	550	623	1.157	3.870	1.133
D. INDICATORI DE CALITATE						
1	Rata mortalității intraspitalicești (%)	0,95	0,96	0,87	1,59	1,49
2	Rata infecțiilor nosocomiale (%)	0,08	0,18	0,11	0,14	0,35
3	Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și cel la externare (%)	49	47	47	46	62
4	Procentul pacienților internați și transferați către alte spitale (%)	4,12	3,66	3,35	3,07	2,95
5	Numărul de reclamații/plângeri ale pacienților înregistrate	1	1	0	0	0

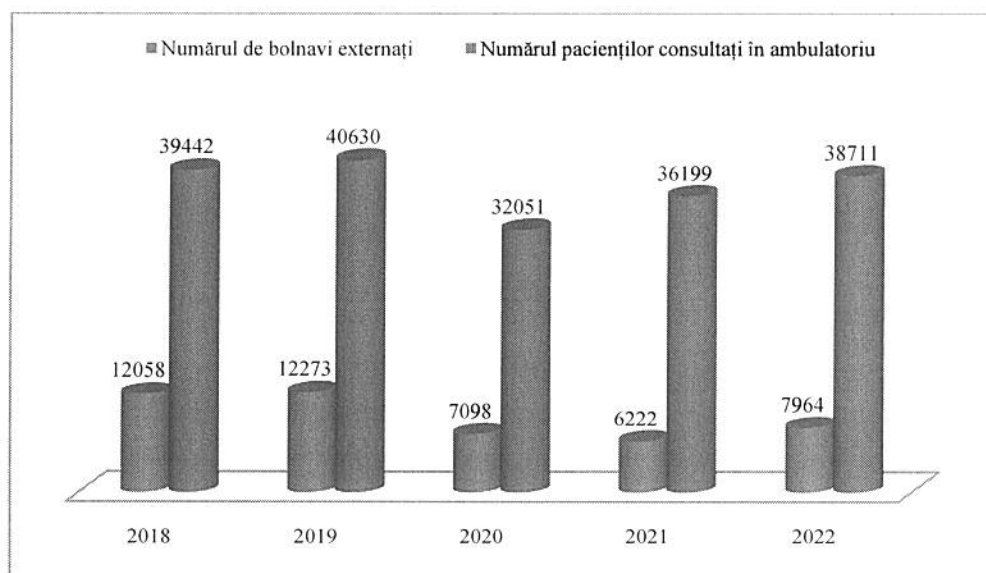
Analiza indicatorilor de performanță ai Spitalului Municipal "Anton Cincu" Tecuci pe perioada 2018-2022 efectuată pe categoriile relevante, respectiv capacitate, resurse umane, activitate clinică, resurse financiare și calitatea serviciilor relevă următoarele concluzii:

Indicatorii de resurse umane



Personalul medical cu studii superioare, medici specialiști, este subdimensionat comparativ cu adresabilitatea pacienților și normativele de personal aprobate. În ultimii ani s-a reușit angajarea unui număr redus de medici, insuficient pentru acoperirea nevoilor spitalului (procentul de medici a crescut de la 5% în 2019 la 8% în 2022).

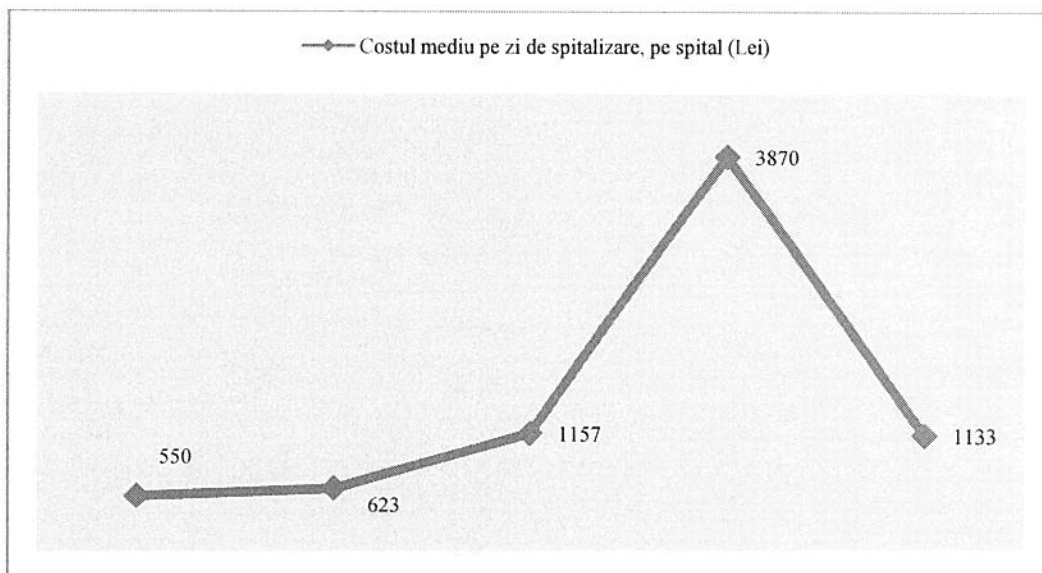
Indicatorii de utilizare a serviciilor



Se constată o scădere semnificativă a internărilor datorată pandemiei Covid, accesul la internări fiind limitat pe anumite perioade, de la 12.273 pacienți în 2019, la 6.222 în 2021, respectiv 7.964 pacienți în 2022.

Consultațiile în ambulatoriu au cunoscut o descreștere mai ușoară, de la 40.630 pacienți în 2019, la 32.051 pacienți în 2020, cu o evoluție favorabilă spre finalul perioadei analizate, respectiv 38.711 pacienți în anul 2022.

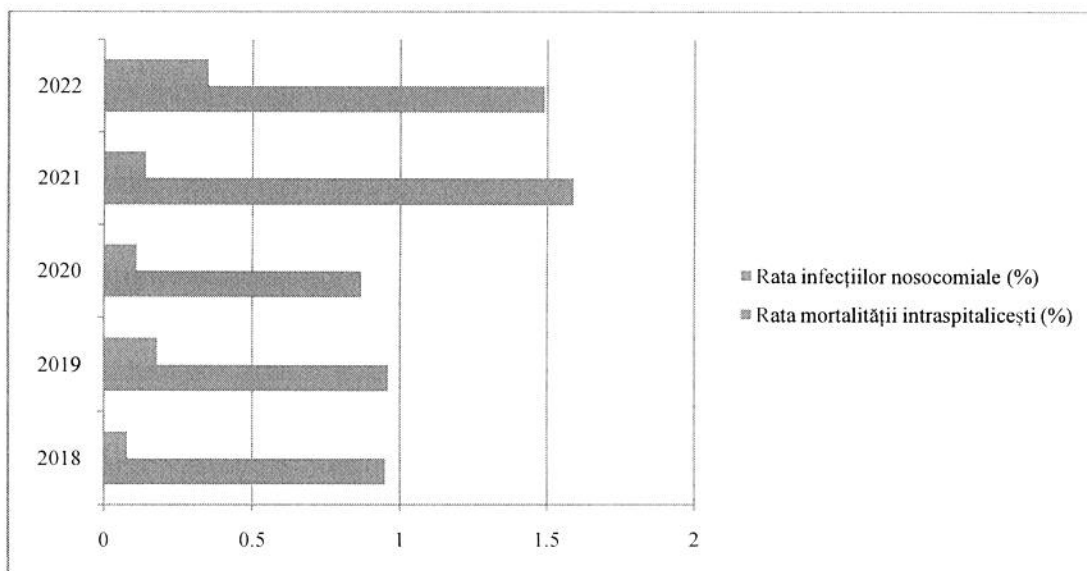
Indicatorii economico-financiari



Costul mediu pe o zi de spitalizare a crescut considerabil datorită perioadei în care spitalul a fost suport Covid (de la 623 lei/zi în 2019, la 3.870 lei în 2021, respectiv 1.133 lei în 2022), situație excepțională care a majorat semnificativ cheltuielile spitalului.

Sub aspectul resurselor financiare, se constată o creștere a veniturilor proprii ca urmare a trecerii spitalului în subordinea Consiliului Județean Galați, care sprijină activitatea curentă a spitalului (procentul veniturilor proprii a crescut de la 1,49% în 2018, la 3,22% în 2022).

Indicatorii de calitate



Rata mortalității intraspitalicești este un alt indicator care s-a majorat considerabil urmare pandemiei Covid, mortalitatea crescând de la 0,95% în 2018, la 1,59% în 2021.

De asemenea, pandemia Covid a condus la creșterea ratei infecțiilor nosocomiale de la 0,08% în 2018, la 0,35% în 2022.

2. Analiza SWOT a spitalului: puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări

Managementul unui spital se bazează în actul de conducere pe decizii luate pornind de la o bună cunoaștere a factorilor interni și externi, care ar putea influența activitatea desfășurată și obiectivele strategice.

Prin tehnica SWOT, pentru o analiză a situației generale actuale a Spitalului Municipal "Anton Cincu" Tecuci, prezentăm punctele forte și oportunitățile pe care le poate exploata spitalul, punctele slabe, dar și eventualele amenințări cu care s-ar putea confrunta.

Evaluarea internă

Puncte forte

- Sistem Informatic Medical Integrat performant și avansat, care a informatizat integral activitatea spitalului (clinică, administrativă și financiară);
- Implementarea standardelor de calitate ISO 14001:2015 pentru sistemul de management al mediului și ISO 9001:2015 pentru managementul calității;
- Spitalul a primit vizita de acreditare în ciclul II de către ANMCS;
- Clădire nouă pentru Compartimentul de Primiri Urgențe CPU cu facilități corespunzătoare;
- Personal sanitar superior și mediu cu experiență și competent;
- Motivarea personalului prin existența planului de formare și perfecționare a personalului, participarea la cursuri și conferințe;
- Dotarea cu aparatură modernă și performantă: Roentgendiagnostic Digital, aparat de radiologie Siemens, ecografe doppler color moderne, ecografe portabile, electrocardiografe, monitoare funcții vitale, trusă chirurgie laparoscopică.
- Fonduri de la bugetul de stat pentru acțiunile de sănătate (medici rezidenți și cabinet de planificare familială);
- Proiect în derulare pe fonduri europene prin Programul Operațional Infrastructură Mare (POIM);
- Finanțare europeană prin Planul Național de Redresare și Reziliență al României Pilonul V: Sănătate și reziliență instituțională pentru dotarea spitalului cu echipamente și materiale destinate reducerii riscului de infecții nosocomiale
- Adresabilitatea foarte ridicată a pacienților, fapt care subliniază utilitatea spitalului în zonă;
- Existența laboratorului de analize medicale cu program 24/24 și a laboratorului de radiologie și imagistică medicală;
- Asistență spirituală pentru pacienți și aparținători;
- Curtea spitalului permite extinderea clădirilor cu destinație medicală;
- Decontarea transportului și a chiriei pentru medicii care fac naveta.

Puncte slabe

- Lipsă de personal medical – medici specialiști medicină de urgență, neurologie, boli infecțioase, pneumologie, endocrinologie;
- Infrastructură veche de aproape 120 de ani, clădirea principală care adăpostește secțiile medicină internă, chirurgie, ortopedie, blocul operator, ATI și UTS fiind construită în 1904, ceea ce conduce la nerespectarea normelor sanitare legate de circuite și confortul pacienților;
- Gradul de dotare și starea precară a aparaturii medicale din secțiile medicale;
- Datorii financiare mari, ariate;
- Lipsa mijloacelor de motivare pentru anumite categorii de personal;

- Finanțarea slabă a sectorului sanitar, cel mai scăzut nivel de finanțare din țările Uniunii Europene, 814 euro per capita;
- Serviciile de sănătate sunt adesea fragmentate, cu o coordonare sistemică slabă și neintegrată (medic de familie – paraclinic – ambulator – spital - medic de familie.);
- Retenția de personal medical din ce în ce mai mică, fapt care generează un management deficitar al volumului de muncă (suprasolicitare), lipsa de competențe și diminuarea accesului populației la serviciile de sănătate.

Evaluarea externă

Oportunități

- Dezvoltarea unor proiecte noi de infrastructură medicală, de exemplu construcția unui spital regional și a unei infrastructuri a serviciilor de asistență medicală primară la nivel rural;
- Relații bilaterale cu toate spitalele din județul Galați pentru investigarea și tratamentul multidisciplinar al pacienților;
- Integrarea problematicei spitalului în strategia de dezvoltare a Consiliului Județean Galați până în anul 2024;
- Locația strategică a spitalului - o mare oportunitate pentru pacienții din nordul județului Galați;
- Creșterea nivelului de salarizare din domeniul sănătății, cu impact asupra personalului medical;
- Posibilitatea accesării de proiecte cu finanțare europeană pentru construcția, reabilitarea și modernizarea unităților sanitare.

Amenințări

- Instabilitatea legislativă și financiară;
- Costuri suplimentare excesive generate de cerințe legislative actuale, pentru activități conexe actului medical (mentenanțe, dotări performante, investigații) care nu se reflectă în tariful stabilit prin Contractul-cadru cu Casa de Sănătate;
- Creșterea riscului de îmbolnăvire a populației, urmare situării într-o zonă industrială, poluată;
- Riscul ca bolile transmisibile și cele cronice să crească în număr datorită lipsei unor programe de sănătate finanțate de la bugetul de stat (preventive și curative);
- Criza economică, creșterea accelerată a inflației și a ratei șomajului vor determina un risc crescut de îmbolnăvire a populației;
- Apariția pe piața serviciilor de sănătate a altor spitale; dezvoltarea sistemului privat constituie un mediu concurențial pentru sistemul public; deja există un număr mare de spitale și clinici private performante, care beneficiază de FNUASS;
- Migrarea personalului calificat din cadrul sectorului sanitar;
- Apariția unui decalaj social între persoanele care își pot permite o asigurare suplimentară de sănătate și persoanele defavorizate;
- Creșterea nivelului de informare a pacienților, concomitent cu progresul și diversificarea tehnologiilor diagnostice și terapeutice vor conduce la creșterea așteptărilor acestora și, implicit, la o creștere a cererii de servicii medicale complexe;
- Îmbătrânirea populației și migrarea forței de muncă tinere, specifice zonei rurale;
- Creșterea costurilor asistenței medicale care poate conduce la creșterea decalajului în ceea ce privește accesul la serviciile de sănătate, între populația cu venituri decente și populația aflată sub pragul sărăciei.

3. Identificarea problemelor critice

Urmare analizei SWOT au fost identificate punctele critice ale spitalului în vederea stabilirii unei strategii de dezvoltare.

I. Infrastructură învechită

Spitalul își desfășoară activitatea în sistem pavilionar cu o vechime a clădirilor de aproape 120 de ani, ceea ce creează o dificultate în realizarea și respectarea circuitelor funcționale. Clădirea principală care adăpostește secțiile medicină internă, chirurgie, ortopedie, blocul operator, ATI și UTS a fost construită în anul 1904, fapt care conduce la nerespectarea normelor sanitare legate de circuite și confort al pacienților.

Vechimea mare a clădirilor și instalațiilor creează permanent probleme de administrare, care generează disconfort pacienților și influențează siguranța lor, precum și a personalului medical și de îngrijire.

II. Resurse umane insuficiente

Referitor la resursele umane, Spitalul Municipal "Anton Cincu" Tecuci se confruntă cu un grav deficit de personal superior medical – medici specialiști.

Integrarea problematicii spitalului în strategia de dezvoltare a Consiliului Județean Galați și oportunitățile de extindere, reabilitare și dotare prin fonduri europene sunt soluții care constituie oportunități viitoare în sensul atractivității pentru medici, care vor lucra într-un spital modern și dotat la cele mai înalte standarde.

Sprijinul Consiliului Județean Galați prin decontarea transportului și a chiriei pentru medicii care fac naveta constituie un stimulent semnificativ în atragerea de medici specialiști în spital.

III. Finanțare deficitară

Datoriile financiare și arieratele spitalului sunt istorice și foarte mari. Cheltuielile din ultimii ani indică o creștere semnificativă a prețurilor pentru materiale și servicii. Finanțarea provenită din contractul cu Casa de Sănătate rămâne cu mult sub nivelul real al cheltuielilor, aceasta fiind uneori insuficientă și doar pentru acoperirea salariilor. Tariful pe caz ponderat pentru spitalizarea continuă și tarifele pentru servicii clinice și investigații paraclinice nu au fost actualizate în sensul majorării din anul 2017.

Este necesară o strategie de reabilitarea financiară a spitalului, care să înceapă cu eliminarea cheltuielilor nejustificate și plata datoriilor de tip arierat, adică acele plăți restante cu o vechime mai mare de 90 de zile, calculată de la data scadenței. Achitarea datoriilor trebuie efectuată eșalonat pentru a se evita intrarea în incapacitate de plată, situație care ar bloca complet activitatea spitalului. Este necesar a se avea în vedere faptul că achitarea datoriilor nu se efectuează în detrimentul calității actului medical.

4. Selecționarea unei probleme prioritare cu motivarea alegerii făcute

Scopul fundamental al Spitalului Municipal "Anton Cincu" Tecuci îl constituie satisfacerea așteptărilor pacienților prin organizarea serviciilor de sănătate la nivelul spitalului în așa fel încât îmbunătățirea permanentă a calității actului medical să reprezinte misiunea spitalului.

Prin urmare, vom selecționa în vederea analizării următoarea problemă prioritară: «*Infrastructura învechită – Construirea unui corp de spital nou*»

Principalele motivații care stau la baza selecționării acestei probleme prioritare se referă la următoarele aspecte:

a) Spitalul își desfășoară activitatea în sistem pavilionar cu o vechime a clădirilor de aproape 120 de ani, ceea ce creează o dificultate în realizarea și respectarea circuitelor funcționale. Clădirea principală care adăpostește secțiile medicină internă, chirurgie, ortopedie, blocul operator, ATI și UTS a fost construită în anul 1904, fapt care conduce la nerespectarea normelor sanitare legate de circuite și confort al pacienților.

b) Vechimea mare a clădirilor și instalațiilor creează permanent probleme de administrare, care generează disconfort pacienților și influențează siguranța lor, precum și a personalului medical și de îngrijire.

c) Conducerea spitalului trebuie să asigure o bună practică a serviciilor medicale, prin rezolvarea deficiențelor actuale în exercitarea serviciilor medicale pentru cetățenii municipiului Tecuci, respectiv a zonelor polarizate de acest centru urban.

d) Pacienții au dreptul legal la servicii de cea mai bună calitate, atât servicii de îngrijire medicală, cât și confort hotelier și siguranță.

e) Neîndeplinirea normelor sanitare în vigoare cu privire la respectarea circuitelor funcționale într-un spital reprezintă o amenințare viitoare pentru obținerea autorizației sanitare de funcționare a spitalului.

5. Dezvoltarea planului de management pentru problema prioritară identificată

a) Scop

Scopul construirii unei clădiri noi va răspunde nevoilor spitalicești sub o formă mult îmbunătățită față de situația actuală în ceea ce privește asigurarea circuitelor funcționale spitalicești, a calității actului medical, a ofertei de servicii medicale diversificate, minimalizării riscului legat de apariția infecțiilor nosocomiale, precum și atragerii și menținerii personalului medical cu înaltă calificare.

b) Obiective

Construcția unei clădiri noi – o investiție majoră, susținută prin finanțare europeană – va conduce la realizarea **obiectivelor** conducerii spitalului, și anume:

- Respectarea normativelor de spațiu, circuite funcționale și a condițiilor igienico-sanitare, condiții obligatorii care trebuie îndeplinite de spital pentru funcționare.
- Îmbunătățirea condițiilor de internare, a confortului și siguranței pacienților, datorate spațiilor reduse, aglomerate și uzate.

c) Activități

- Întocmirea notei conceptuale a temei de proiectare și realizarea unui studiu de fezabilitate în vederea evaluării inițiale a implementării proiectului de investiții (realizat)
- Obținerea finanțării nerambursabile și semnarea contractului de finanțare (realizat)
- Organizarea procedurilor de achiziție (demarată în curs)
- Efectuarea studiilor specifice
- Obținerea avizelor și autorizațiilor necesare demarării construcției
- Realizarea proiectului tehnic
- Asigurarea asistenței tehnice de șantier
- Organizarea de șantier
- Executarea construcției partea de rezistență
- Executarea construcțiilor partea de arhitectură
- Executarea instalațiilor (electrice, termice, sanitare, ventilație etc.)
- Montajul utilajelor și a echipamentelor tehnologice
- Dotarea cu aparatură medicală și echipamente specifice

- Amenajarea terenului (sistematizarea verticală și amenajarea terenului)
- Asigurarea utilităților (relocări și asigurare de utilități în funcție de cerințele deținătorilor de rețele existente, bransamente de utilități)

Definire

Noul corp de spital trebuie să asigure servicii medicale conform cerințelor și normativelor în vigoare. Se urmărește asigurarea condițiilor esențiale de siguranță prin organizarea activității medicale specifice consultațiilor și tratamentelor de specialitate pentru pacienți, respectiv prin dotarea și asigurarea de condiții speciale spațiilor cu destinații speciale prin sisteme de ventilație conforme, finisaje corespunzătoare și fluxuri funcționale interne corecte.

Clădirea este necesar să fie echipată cu instalații de încălzire, climatizare, instalații de stingere a incendiilor, sanitare, electrice, telefonie, internet și sistem de digitalizare, cu utilități (echipamentele specifice de generare a agentului termic) și echipamente/dotări IT, echipamente dedicate pentru utilizare intensivă (24 ore/zi, 7 zile din 7).

Construcția noului corp cuprinde următoarele activități:

- creare Secție spitalizare zi;
- relocare Cameră gardă;
- relocare Laborator radiologie și imagistică medicală;
- relocare Laborator analize medicale;
- relocare Laborator anatomie patologică;
- relocare Farmacie;
- relocare UTS, Sterilizare centrală;
- relocare Compartiment endoscopie;
- relocare și extindere Bloc Operator (4 săli de operație);
- relocare Secție ATI;
- relocare Secție Chirurgie Generală;
- relocare Compartiment ortopedie și traumatologie.
- relocare Secție medicină internă.

Sintetic, investiția presupune o desfășurare de 105 paturi, cu saloane de două paturi cu grup sanitar propriu, dispuse pe demisol, parter, trei etaje și etaj tehnic după cum urmează:

- Demisol
 - Laborator Roentgen Diagnostic
 - Laborator Imagistică generală
 - Laborator Analize medicale
 - Laborator Anatomie patologică
 - Sterilizare patologică
- La parter
 - Serviciul de internare-externare
 - Farmacia cu circuit închis
 - Secția de spitalizare de zi cu 5 paturi
 - Secția de ortopedie-traumatologie cu 16 paturi
- Etajul I
 - Secția de anestezie și terapie intensivă cu 10 paturi
 - Blocul operator cu 4 săli de operație
- Etajul II
 - Unitatea de transfuzii sanguine
 - Secția de endoscopie cu 2 săli de intervenție
 - Secția de chirurgie generală cu 28 de paturi

- Etajul III
 - Secția de medicină internă cu 46 de paturi
- Etajul tehnic
 - Heliport
 - Spații tehnice

Încadrare în timp. Grafic Gantt

După obținerea finanțării, proiectul de construire a noului corp de spital se va implementa în 25 de luni, din care execuția propriu-zisă în 18 luni, conform graficului orientativ de realizare a investiției de mai jos:

Grafic GANTT																									
Definire activități	Încadrare în timp – Grafic Gant (Luna)																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Proceduri de achiziție	■	■	■	■																					
Studii specifice					■																				
Obținerea avizelor specifice					■	■	■	■																	
Proiectare					■	■	■	■																	
Asistență tehnică								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Organizare de șantier								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Executare construcții rezistență								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Executare construcții arhitectură									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Executare instalații									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Montaj utilaje și echipamente																			■	■	■	■	■	■	■
Dotări																								■	■
Amenajarea terenului																								■	■
Asigurare utilități																								■	■

Resurse necesare

Având în vedere multitudinea aspectelor implicate într-un astfel de proiect major, se impune angajarea de resurse multiple, urmărirea activităților, asigurarea unui sistem informațional funcțional la toate nivelurile.

Proiectul necesită colaborarea cu Consiliul Județean Galați, dar și între toate compartimentele din spital, precum și cu constructorul și proiectantul soluției.

Resursele necesare realizării proiectului cuprind:

- **Resursele umane** – constau în personalul angajat al spitalului, echipa de lucru va fi formată din managerul spitalului, directorul medical și directorul financiar-contabil, șefii de secții medicale și departamente, juristul unității și responsabilul cu achizițiile publice.

- **Resursele materiale** – sunt reprezentate de totalitatea dotărilor existente în spital și se referă, în principal, la resursele informatice și de birotică, respectiv computere, imprimante, rețea internet, telefonie, fax, consumabile și rechizite specifice.

- **Resursele financiare** necesare în vederea realizării proiectului se bazează pe oportunitatea de finanțare nerambursabilă (fonduri europene). Întrucât Spitalul Municipal "Anton Cincu" Tecuci propune, practic, construirea unui spital nou, proiectul este eligibil pentru finanțare. Valoarea totală a proiectului este estimată la 172 milioane de lei.

Responsabilități

Funcție	Responsabilități
Manager spital	• Inițiază proiectul de management către ordonatorul principal de credite • Menține colaborarea permanentă cu Consiliul Județean Galați • Stabilește echipa, delegă responsabilități • Diseminează și explică obiectivele • Urmărește și participă la evoluția activităților
Lider proiect Consiliul Județean Galați Direcția Economică Direcția Programe Birou Tehnic Birou Achiziții	• Asigură resursele necesare prin identificarea și accesarea de fonduri nerambursabile • Întocmește proiectul tehnic • Inițiază și finalizează procedura de licitație • Întocmește contractele de execuție • Urmărește și participă la evoluția activităților și lucrărilor
Director financiar-contabil spital	• Participă la implementarea proiectului pe linia competențelor • Participă la întocmirea documentației tehnico-economice a obiectivului de investiție anexată la cererea de finanțare • Răspunde de fundamentarea corectă a bugetului proiectului și corelarea acestuia cu obiectivele proiectului, precum și activitățile acestuia • Răspunde pentru stabilirea costurilor proiectului în sensul că acestea sunt realiste (corect estimate), suficiente și necesare pentru implementarea proiectului • Este responsabil privind analiza cost-beneficiu a proiectului de investiții • Urmărește și participă la evoluția activităților • Informează managerul despre evoluția etapelor
Director medical spital	• Participă la implementarea proiectului pe linia competențelor • Participă la întocmirea documentației tehnico-economice a obiectivului de investiție anexată la cererea de finanțare • Răspunde de stabilirea lucrărilor de compartimentare și dotare a clădirii medicale conform legislației specifice și necesare funcționării și autorizării • Urmărește și participă la evoluția activităților • Informează managerul despre evoluția etapelor
Șefi de secții/ compartimente	• Participă la realizarea obiectivelor specifice • Explică cauzele problemelor evidențiate și caută soluții
Jurist spital	• Participă la implementarea proiectului pe linia competențelor • Explică cauzele problemelor evidențiate și caută soluții

d) Rezultate așteptate

Rezultatul așteptat al acestui proiect constă în obținerea de îngrijiri medicale de calitate, respectiv obținerea acelor îngrijiri care satisfac nevoile reale ale pacientului, sunt disponibile și accesibile, răspund așteptărilor rezonabile ale pacientului, permit o coordonare eficientă între personal și spital, se bazează pe un nivel înalt de cunoștințe privind gestiunea serviciilor de educație, prevenire, diagnostic și tratament și se acordă într-un mediu care conferă siguranță fizică pacientului.

Noua construcție va răspunde din punct de vedere al asigurării circuitelor funcționale specifice privind respectarea cerințelor standardelor de calitate pentru unități sanitare și va oferi anumite posibilități de flexibilitate pentru schimbarea/redistribuirea utilizării paturilor sau adaptarea facilităților interne atunci când, așa cum se anticipează, o parte a internărilor continue vor putea fi evitate și transformate în spitalizări de zi/îngrijiri medicale în ambulatoriu, sau când anumite situații speciale/deosebite impun acest lucru.

Operaționalizarea proiectului de construcție a clădirii medicale va conduce și la îmbunătățirea infrastructurii de pregătire și crearea condițiilor de desfășurare la standarde internaționale a procesului de perfecționare a personalului. Astfel, se poate asigura de către spital atât cercetare, inovare medicală, educația medicală continuă, cât și instruirea și formarea profesională și practică, completă și corectă a cursanților la nivel de medici rezidenți, asistenți medicali, personal sanitar auxiliar și alte categorii de specialiști.

Noua construcție va fi dotată cu echipamente și va implementa soluții de digitalizare a fluxurilor spitalicești și sisteme de telemedicină.

Digitalizarea în domeniul medical reprezintă o prioritate a Spitalului Municipal "Anton Cincu" Tecuci, întrucât se regăsește în toate segmentele lanțului de îngrijiri: medicină de spital și telemedicină, prescripția electronică, dosarul electronic de sănătate, robotică chirurgicală și diagnosticare, toate acestea fiind foarte importante, deoarece vin în beneficiul asiguraților.

În contextul actual, prin criza realizată de pandemie s-au conștientizat deficiențele sistemului sanitar, atât la nivel național, cât și la nivelul Spitalului Municipal "Anton Cincu" Tecuci.

Cunoscând faptul că rețeaua sanitară proprie Spitalului Municipal "Anton Cincu" Tecuci este subdimensionată, atât din punctul de vedere al infrastructurii, cât și al resursei umane, și ținând cont că la nivel național se dorește construirea de spitale noi, concluzionăm faptul că este imperios necesară construirea unui nou corp de spital funcțional și adaptat nevoilor actuale.

Prin urmare, **rezultatele așteptate** pot fi sintetizate astfel:

- ✓ Realizarea unei clădiri noi de spital, proiectată în conformitate cu standardele actuale din domeniu, o clădire în care profesionalismul și promptitudinea cadrelor medicale să fie susținute atât de designul specializat, cât și de dotarea/echiparea corespunzătoare pentru activitatea curentă și pentru situații de criză;
- ✓ Crearea unui spațiu centrat în jurul nevoilor pacientului, urmărind crearea unui mediu terapeutic, capabil să reducă stresul generat de actul medical;
- ✓ Asigurarea condițiilor necesare pentru obținerea autorizației sanitare de funcționare;
- ✓ Creșterea performanței actului medical.

Construirea unui corp de spital nou în cadrul Spitalului Municipal "Anton Cincu" Tecuci urmărește îndeplinirea standardelor și cerințelor Uniunii Europene, prin edificarea unui spital compact, autonom care să asigure servicii medicale complete (investigare, diagnosticare, tratament), furnizând pacienților acces la servicii de calitate, eficiente și sigure cu reducerea timpului dedicat serviciilor spitalicești și reducerea costurilor.

e) Indicatori – evaluare, monitorizare

<i>Indicator</i>	<i>Evaluare/Monitorizare</i>
Număr de unități medicale nou create	1 clădire
Număr beneficiari de infrastructură medicală nouă	100.000 locuitori
Valoarea totală a investiției	172 milioane lei
Număr de secții și compartimente relocate	13 secții și compartimente
Număr de compartimente nou create	1 compartiment Spitalizare de zi
Număr de compartimente medicale extinse	1 compartiment Bloc operator cu 4 săli de operație

<i>Indicator</i>	<i>Evaluare/Monitorizare</i>
Număr paturi relocate	105 paturi
Durata estimată de execuție	25 luni
Perioada de sustenabilitate și durabilitate a investiției	5 ani
Condiții hoteliere corespunzătoare și circuite funcționale conforme cunormele sanitare	Chestionare de satisfacție a pacienților Rata IAAM
Creșterea satisfacției și siguranței pacienților	Număr de reclamații, sesizări și litigii Rata mortalității
Creșterea adresabilității către spitalși diminuarea morbidității migrante	Număr de pacienți Număr transferuri către alte spitale
Diversificarea serviciilor medicale oferite și creșterea valorii contractate cu Casa de Sănătate	Venituribudgetare

f) Cunoașterea legislației relevante

- Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății
- Legea nr. 46/2003 privind drepturile pacientului
- Legea nr. 185/2017 privind asigurarea calității în sistemul de sănătate
- Ordin M.S. nr. 1410/2016 privind aprobarea Normelor de aplicare a Legii drepturilor pacientului nr. 46/2003
- Ordin M.S.P. nr. 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare
- Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice
- Ordin M.S. nr. 1384/2010 privind aprobarea modelului-cadru al contractului de management și a listei indicatorilor de performanță a activității managerului spitalului public, cu modificările și completările ulterioare
- Ordin M.S.P. nr. 921/2006 pentru stabilirea atribuțiilor comitetului director din cadrul spitalului public
- Ordin SGG nr. 1054/2019 pentru aprobarea Normelor metodologice privind coordonarea și supravegherea prin misiuni de îndrumare metodologică a stadiului implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial la entitățile publice
- Ordin M.S. nr. 1101/2016 privind aprobarea Normelor de supraveghere, prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale în unitățile sanitare
- Ordin M.S. nr. 1761/2021 pentru aprobarea Normelor tehnice privind curățarea, dezinfectia și sterilizarea în unitățile sanitare publice și private, evaluarea eficacității procedurilor de curățenie și dezinfecție efectuate în cadrul acestora, procedurile recomandate pentru dezinfectia mâinilor în funcție de nivelul de risc, precum și metodele de evaluare a derulării procesului de sterilizare și controlul eficienței acestuia
- Ordin M.S.P. nr. 1706/2007 privind conducerea și organizarea unităților și compartimentelor de primire a urgențelor

∴