

Plan de îmbunătățire a managementului spitalului

- Instrucțiuni -

Toți participanții la curs vor elabora o **lucrare** în care vor analiza cazul unui spital și vor prezenta propuneri realiste pentru îmbunătățirea situației acestuia, structurată astfel:

- A. Prezentare și analiză de situație (aspecte și date relevante, cu observații pertinente);
- B. Proiect de măsuri concrete de îmbunătățire pornind de la situația și problemele identificate, cu menționarea performanțelor spitalului care se vor îmbunătăți prin măsurile propuse.

Elementele care trebuie abordate (toate titlurile îngroșate):

A. Prezentare și analiza de situație:

- **Tipul, profilul, amplasarea și clasa spitalului** (de ex., un spital municipal de 200 paturi în cele 5 specialități de bază, situat în zonă muntoasă la 150 km de spitalul județean, etc.)
- **Caracteristici relevante ale populației deservite** (numai acelea cu implicații directe asupra activității și funcționării spitalului, de ex.: populație săracă, îmbătrânit, preponderent rurală – date socio-demografice; o anumită patologie specifică zonei; număr mare de cazuri sociale; spital cu adresabilitate din toată regiunea/țara, etc.).
- **Structura spitalului, servicii oferite** - secții și compartimente cu nr. paturi, compt. paraclinice, servicii ambulatorii, observații.
- **Situația dotării spitalului** (ca nivel și numai ce considerați relevant pt. analiza de situație)
- Situația **resurselor umane** – total angajați din total normativ, din care număr și proporție a principalelor categorii: medici, personal medical mediu, personal sanitar auxiliar, alt personal etc. Observații.
- **Activitatea spitalului** – număr și tip de pacienți externați, cele mai frecvente tipuri de cazuri ale sp. (DRG sau diagn.pr.), analiza principalilor indicatori *pe secții și total spital* (nr. pacienți, DMS, ICM, utilizare paturi, indice operabilitate etc.), cu observații privind activitatea clinică și eventual comparații cu nivelul relevant (județ/național/specialitate), alte aspecte importante, observații. Activități didactice și de cercetare, dacă e cazul.
- **Situația financiară**, cu observații:
 - La spitalele finanțate prin DRG, precizarea tarifului spitalului în evoluție (TCP din normele Contractului Cadru în vigoare);
 - structura bugetului de **venituri**, pe surse și tipuri de servicii furnizate. (Exemplu: 70% contract CJAS pe DRG; 5% contract CJAS spitalizare de zi; 10% programe naționale; 5% buget local; 5% alte venituri (încasări din servicii la cerere), 5% sponsorizări.
 - structura bugetului de **cheltuieli**: % cheltuieli de personal, % cheltuieli materiale și servicii, % cheltuieli de capital; puteți evidenția cheltuielile cu medicamente și materiale sanitare distinct la cele materiale. Comentarii, observații la BVC spital.
 - situație **arierate** / datorii, dacă e cazul.
 - nivelul costurilor spitalului – pe zi de spitalizare și pacient, pe secții și medii pe spital.
- Lucrări/proiecte de modernizare sau reabilitare în derulare, dacă e cazul.
- Principalele **probleme** ale spitalului, clar definite (acestea pot fi de ordin clinic, organizatoric, financiar, administrativ, tehnic - dotare, de personal, structură, calitate etc.).
- **Analiza SWOT** a spitalului: analiza mediului *intern* (puncte forte, puncte slabe) și analiza mediului *extern* (oportunități și amenințări).

B. Proiectul de îmbunătățire

Selectați realist una sau două dintre problemele spitalului identificate în partea A în contextul prezentat, stabiliți obiective și propuneți măsuri concrete de îmbunătățire a performanțelor menționând:

- **Problematica** prioritară abordată pentru a fi rezolvată / ameliorată
- **Scopul** planului
- **Obiectivele** vizate (ex. îmbunătățirea calității serviciilor furnizate de spital; creșterea eficienței spitalului; îmbunătățirea gestionării resurselor sau utilizării unor servicii etc.).
- **Activitățile** necesare pentru atingerea fiecărui obiectiv propus, **perioada de timp** estimată pentru realizarea fiecărei activități, **sumele necesare** estimate pentru activitățile care presupun achiziții sau investiții și **sursele de finanțare** identificate realist pentru acestea. **Graficul Gantt** de planificare în timp a activităților propuse.
- **Rezultatele așteptate** (de ex.: aparatură medicală achiziționată, instalată, funcțională; noua organigramă a spitalului, aprobată; personal medical nou angajat și integrat în echipa spitalului; raport de evaluare a nevoilor de perfecționare profesională, elaborat și discutat; servicii noi oferite de spital etc.)
- **Indicatorii spitalului** care se vor îmbunătăți prin realizarea propunerilor dvs. și sensul – creștere, menținere, scădere (ex. creșterea cu 15% a ratei de utilizare a paturilor pe secțiile neurologie și dermatologie, de la ... la ...; prin angajarea de medici, reducerea cu 30% a numărului mediu de pacienți internați pe medic, de la ... la ...; creșterea cu 10% a numărului mediu de consultații pe medic în ambulatoriu de la ... la ...; creșterea cu 20% a proporției veniturilor din bugetul local în totalul veniturilor spitalului de la ... la ...; etc.). Indicatorii pot fi de ordin clinic, financiar, tehnic, MRU, calitate etc., măsoară rezultatele așteptate și sunt corelați cu obiectivele propuse.

Mențiuni:

- Planul poate conține măsuri realiste de îmbunătățire pentru *una sau câteva* probleme identificate. La elaborarea lucrării se vor utiliza cunoștințe și informații dobândite *în toate modulele cursului* de management spitalicesc parcurs.
- Se va păstra un *echilibru* între cele două părți ale lucrării (analiza de situație și proiectul), dedicând atenția cuvenită și propunerilor din proiect, nu doar primei părți.
- Urmăriți conexiunea logică dintre problemele identificate și obiectivele, respectiv activitățile propuse, rezultatele așteptate și indicatorii vizati.
- Nu atașați anexe cu organigrame, bugete, bilanțuri, rapoarte etc. Este necesar să prezentați doar informațiile spitalului care sunt *relevante planului*, conform instrucțiunilor.
- **Lucrarea trebuie să fie originală, redactată pe computer** (font 12, la 1 rand), **semnată, predată și susținută în max. 10 minute printr-o prezentare tip Power Point** în fața comisiei SNSPMPDS de examinare pentru absolvirea cursului de Management spitalicesc. Punctajul obținut este între 0-10 puncte.

Surse de date:

- Rapoartele statistice, clinice/DRG și financiare ale spitalului; BVC, contracte etc.
- SNSPMPDS, www.drg.ro – indicatori ai spitalelor (utilizarea serviciilor, morbiditate etc.);
- <http://www.cnas.ro/> - Link-uri către site-urile caselor județene de asigurări de sănătate
- Website-ul ASSMB (pentru spitalele preluate de PMB)
- Website-ul spitalului analizat, etc.

Succes!