

PROIECT DE MANAGEMENT

***PLANIFICAREA SI ORGANIZAREA SERVICIILOR DE SANATATE
LA NIVELUL SPITALULUI***

Candidat: Dr. Andrian Tibirna

SPITALULUI CLINIC DE PSIHIATRIE „Prof. Dr. AL. OBREGIA”- BUCURESTI

- 2018 -

CUPRINS

I. Descrierea situatiei actuale a spitalului

- | | |
|--|---------|
| 1. Populatia deservita. | pag. 3 |
| 2. Structura si capacitatea spitalului. | pag. 5 |
| 3. Analiza principalilor indicatori de management. Analiza Swot. | pag. 7 |
| 4. Identificarea problemelor critice. | pag. 14 |
| 5. Selectionarea problemelor prioritare. | |

II. Proiect de management

- | | |
|---|---------|
| 1. Scopul proiectului. | pag. 15 |
| 2. Obiective strategice. | pag. 15 |
| 3. Obiective specifice. Activitati. Rezultate asteptate. | pag. 15 |
| 4. Graficul Gantt de încadrare în timp a obiectivelor si activitatilor prevazute. | pag. 19 |
| 5. Monitorizarea indicatorilor. | pag. 19 |

Bibliografie (cunoasterea legislatiei relevante)

DATE GENERALE

SPITALUL CLINIC DE PSIHIATRIE "PROF. DR. ALEXANDRU OBREGIA" este un *spital clinic monospecialitate*, organizat ca o unitate sanitara de interes public, national, cu personalitate juridica, cu sediul în Bucuresti, Sos. Berceni, Nr. 10, Sector 4, cod fiscal nr. 4266162, cu un numar de 1229 paturi, aflata în administrarea Primariei Generale a Municipiului Bucuresti prin A.S.S.M.B.

ISTORICUL SPITALULUI

SPITALUL CLINIC DE PSIHIATRIE "PROF. DR. ALEXANDRU OBREGIA" a fost 1
înfiintat în anul 1906 prin „Legea privind cladirea unui ospiciu de alienati langa Bucuresti”. Si-a 2
schimbat denumirea prin OMS nr.342 / 04.03.1998 din Spitalul Clinic de Psihiatrie si Neurologie
"Prof.Dr.Gh.Marinescu" în Spitalul Clinic de Psihiatrie "Prof. Dr. Alexandru Obregia", Spitalul 3
Clinic de Psihiatrie "Prof. Dr. Alexandru Obregia" are o vechime de functionare de peste 100 de ani,
a fost si ramane o unitate de referinta nationala si internationala în domeniul psihiatric. Spitalul
Clinic de Psihiatrie "Prof. Dr. Alexandru Obregia" are arhitectura multi pavilionara, suprafata
acestuia este de aprox 18 ha, asigurand servicii medicale psihiatrice printr-un numar de 18 sectii cu greseala
paturi, în baza prevederilor legii 95 / 2006, deserveste Municipiul Bucuresti, 5 judete limitrofe copiată!
precum si cazuri din toate judetele tarii care vin pentru diagnosticare, internari obligatorii pentru Spitalul
bolnavii aflati sub incidenta art. 109, 110, 124, 125 din legea nr.286/2009 privind codul penal, cu functionea
modificarile si completarile ulterioare, si cele dispuse prin ordonanta procurorului pe timpul za de 95 de
judecarii sau urmaririi penale, precum si pentru bolnavii care necesita asistenta medicala spitalizare ani, din
de lunga durata si instituirii de tratamente, cazuri de cetateni straini, unii fiind adusi direct din anul 1923
aeroport sau alte structuri vamale.

Spitalul Clinic de Psihiatrie "Prof. Dr. Alexandru Obregia" aduce o plus valoare în calitatea
actului medical printr-o puternica baza de învatamânt universitar si cercetare stiintifica medicala în 4
specialitatea psihiatrica, cu respectarea legilor în vigoare, a drepturilor pacientilor, a eticii si
deontologiei medicale, 10 din 18 sectii fiind sectii „clinice” coordonate de cadre universitare cu o
bogata experienta. Spitalul Clinic de Psihiatrie "Prof. Dr. Alexandru Obregia" este clasificat în
categoria IM (monospecialitate), Spitalul raspunde, în conditiile legii, pentru calitatea actului 5
medical, pentru respectarea conditiilor de cazare, igiena, alimentatie si de prevenire a infectiilor
nozocomiale, precum si pentru acoperirea prejudiciilor cauzate pacientilor în baza asigurarii de
malpaxis. iar din punct de vedere al activitatii medicale se supune normelor elaborate de Ministerul
Sanatatii Publice, a Colegiului Medicilor din România, a Colegiului Farmacistilor din România, sau
a Ordinului Asistentilor Medicali Generalisti, Moaselor si Asistentilor Medicali din România. 6

VIZIUNE

„Spitalul Clinic de Psihiatrie Prof. Dr. Alexandru Obregia” Bucuresti, este un spital de
referinta în Romania, urmareste imbunatatirea starii de sanatate a populatiei si realizarea unui sistem
de sanatate modern si eficient, pus permanent în slujba pacientului pentru desfasurarea în bune
conditii a actului medical din punct de vedere al diagnosticarii si tratarii, compatibil cu sistemele de
sanatate din Uniunea Europeana.

De asemenea în colaborare cu universitati medicale de prestigiu cautam solutii concrete
pentru asigurarea educarii continue a personalului medical în formare si asigurarea conditiilor
optime pentru activitatea de cercetare medicala.

Spitalul va trebui sa-si gandeasca viitorul ca ofertant de servicii medicale diversificate si de calitate
pentru beneficiarii din ce în ce mai diversi si cu noi asteptari”¹. 7

¹ Site www.spitalul-obregia.ro

Textul a fost publicat pe site-ul spitalului în anul 2014, facand
parte din planul de management realizat de fostul manager al
spitalului, aplicat la nivelul unitatii între anii 2014-2017.

MISIUNE

„Spitalul Clinic de Psihiatrie ” Prof. Dr. Alexandru Obregia” Bucuresti reprezinta un loc în care pacientii gasesc pe langa solutii medicale de excelenta, confidentialitate, loialitate, disponibilitate multidisciplinara permanenta dar si înțelegerea de care au nevoie, toate acestea fiind obiective permanente ale activitatii curente.

Este în atenta permanenta a managementului institutiei, crearea unui climat propice pentru toti angajatii, astfel încât fiecare sa dea masura maxima a capacitatii sale profesionale, contribuind direct la cresterea prestigiului spitalului.

Politica adoptata este adecvata îndeplinirii acestor obiective generale si a obiectivelor punctuale din planul strategic al institutiei.

Masurarea, monitorizarea si analiza permanenta a sistemului unitar de indicatori sunt elementele care stau la baza actiunilor de eficientizare a activitatii medicale, astfel incat serviciile medicale asigurate sa devina calitativ superioare si sa fie preferate in fata altora atat in sistemul sanitar cat si in comunitatea locala, regionala, nationala si internationala²;

8

VALORI COMUNE

- Respectarea dreptului la ocrotirea sanatatii populatiei.
- Garantarea calitatii si sigurantei actului medical.
- Cresterea rolului serviciilor preventive.
- Asigurarea accesibilitatii la servicii.
- Respectarea dreptului la libera alegere si a egalitatii de sanse.
- Înțelegerea (empatica) a suferintei omului bolnav.
- Aprecierea competentelor profesionale ale personalului si încurajarea dezvoltarii lor.
- Transparenta decizionala.

9

I. DESCRIEREA SITUATIEI ACTUALE A SPITALULUI

- Denumire spital : Spitalul Clinic De Psihiatrie “Prof. Dr. Alexandru Obregia”
- Sediul spital: Sos Berceni Nr.10 Sector 4 Bucuresti
- Specialitati : PSIHIATRIE, PSIHIATRIE PEDIATRICA, NEUROLOGIE PEDIATRICA
- Tip de spital : MONOPROFIL
- Clasificare IM
- Certificat de Acreditare ANMCS nr.129 valabil 08.05.2015 – 07.05.2020
- Autorizatia de functionare Nr. 752/20-05-2016 cod CAEN 8610 si 8690.
- Certificat de acreditare RENAR Nr. LM 813 (laborator analize medicale).
- Certificat “Sistem de management al sigurantei alimentelor” SR EN ISO 22000/2005.
- Certificat “Sistem de management al calitatii” SR EN 9001.

10

1. POPULATIA DESERVITA

Pacientii beneficiari ai serviciilor medicale psihiatrice provin din toate mediile sociale, atat din medii de familii organizate si cu venituri suficiente cu un nivel de pregatire superior, cat si din familii dezorganizate sau fara familii, si cu un nivel de pregatire mediu sau inferior. Din categoria pacientilor cu nivel de pregatire inferior fac parte someri, pacienti fara ocupatie asigurati sau neasigurati, cazuri sociale, persoane fara identitate. O parte din pacienti sunt internati prin procedura



11

² Site www.spitalul-obregia.ro

de „internare nevoluntara”, „Procedura de internare nevoluntara se aplica numai dupa ce toate încercările de internare voluntara au fost epuizate si în condițiile în care un medic psihiatru abilitat, constatând ca persoana sufera de o tulburare psihica, apreciaza ca: a) din cauza acestei tulburari psihice exista pericolul iminent de vatamare pentru sine sau pentru alte persoane; b) în cazul unei persoane suferind de o tulburare psihica grava si a carei judecata este afectata, neinternarea ar putea antrena o grava deteriorare a starii sale sau ar împiedica sa i se acorde tratamentul adecvat. Internarea nevoluntara se realizeaza numai în spitale de psihiatrie care au conditii adecvate pentru îngrijiri de specialitate în conditii specifice. Solicitarea internarii nevoluntare a unei persoane se poate face de catre:

- a) medicul de familie sau medicul specialist psihiatru care are în îngrijire aceasta persoana;
- b) familia persoanei;
- c) reprezentantii serviciilor abilitate ale administratiei publice locale;
- d) reprezentantii politiei, jandarmeriei, parchetului sau ai pompierilor.

Text copiat integral din
Legea 487/2002, art.

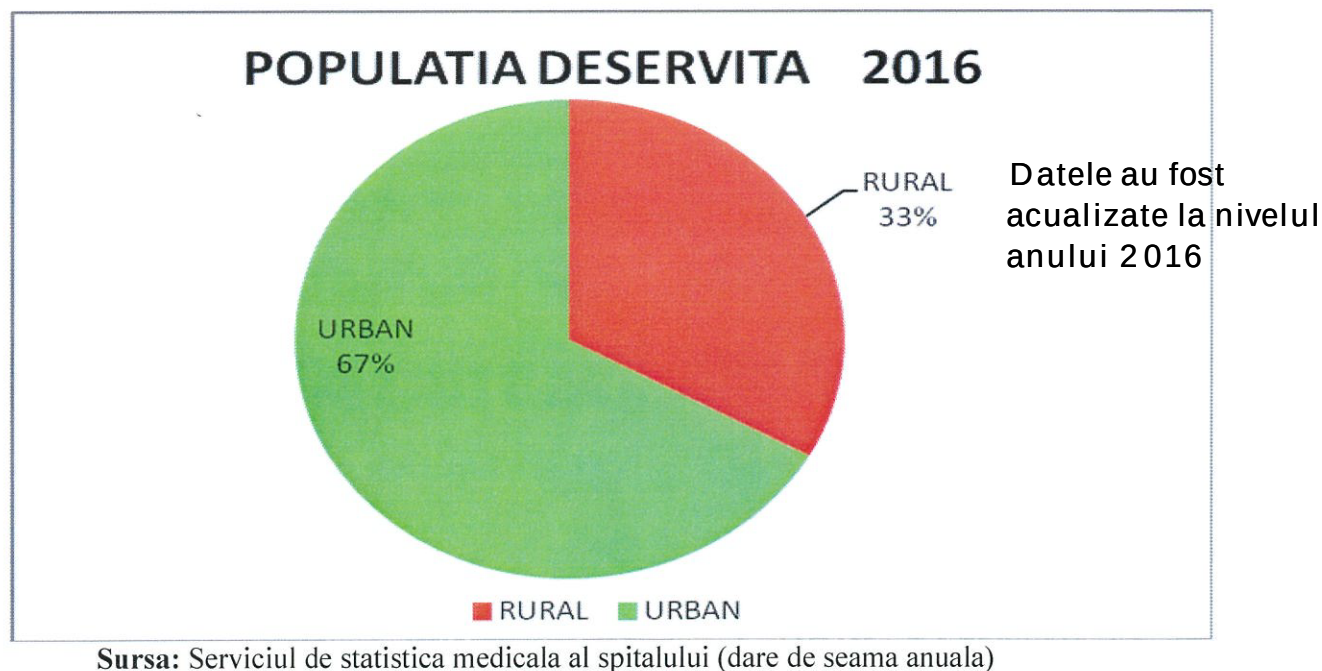
Motivele solicitarii internarii nevoluntare se certifica sub semnatura de catre persoanele sus-mentionate, cu specificarea propriilor date de identitate, descrierea circumstantelor care au condus la solicitarea de internare nevoluntara, a datelor de identitate ale persoanei în cauza si a antecedentelor medicale cunoscute. Transportul persoanei în cauza la spitalul de psihiatrie se realizeaza, de regula, prin intermediul serviciului de ambulanta. în cazul în care comportamentul persoanei în cauza este vadit periculos pentru sine sau pentru alte persoane, transportul acesteia la spitalul de psihiatrie se realizeaza cu ajutorul politiei, jandarmeriei, pompierilor, în conditiile respectarii tuturor masurilor posibile de siguranta si respectarii integritatii fizice si demnitatii persoanei”³.

Pacientii sunt adusi de echipajele de ambulanta în urma tentativelor de suicid sau prin transfer de la alte spitale. De asemenea, multi dintre pacientii nostri sunt batrani abandonati de familii. In sectiile de psihiatrie pediatrica si in sectiile de neurologie pediatrica sunt internati copiii celor ce au emigrat in cautarea unui loc de munca, in strainatate precum si copiii care au fost abandonati sau abuzati de familie. Din punct de vedere al adresabilitatii, trendul acesteia este constant an de an fara modificari esentiale, fapt ce denota o constanta a serviciilor medicale prestate comparativ urban/rural.

12

Repartitia pacientilor tratati in anul 2016 a fost urmatoarea: 33% persoane din mediul rural, 67% persoane mediul urban.

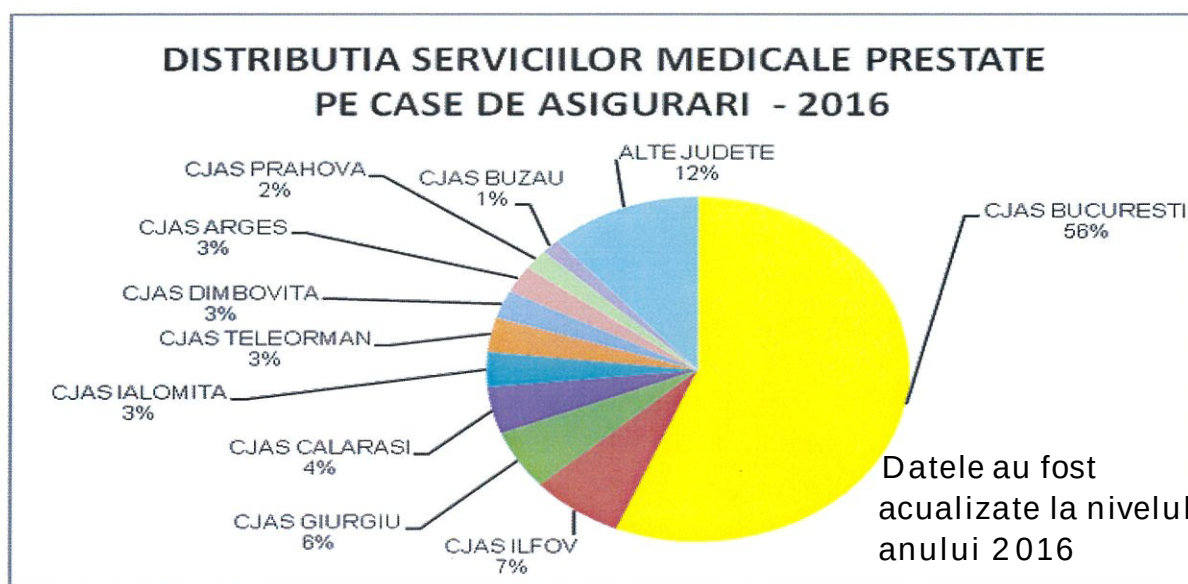
13



³ Legea 487/2002 republicata 2012

Din punct de vedere al adresabilitatii 56% din totalul pacientilor internati provin din Municipiul Bucuresti, 7% Ilfov, 4% Calarasi, 6% Giurgiu, 3% Ialomita, 3% Dimbovita, 3% Arges, 2% Prahova, 1% Buzau, 3% Teleorman, 12% Alte judete.

14

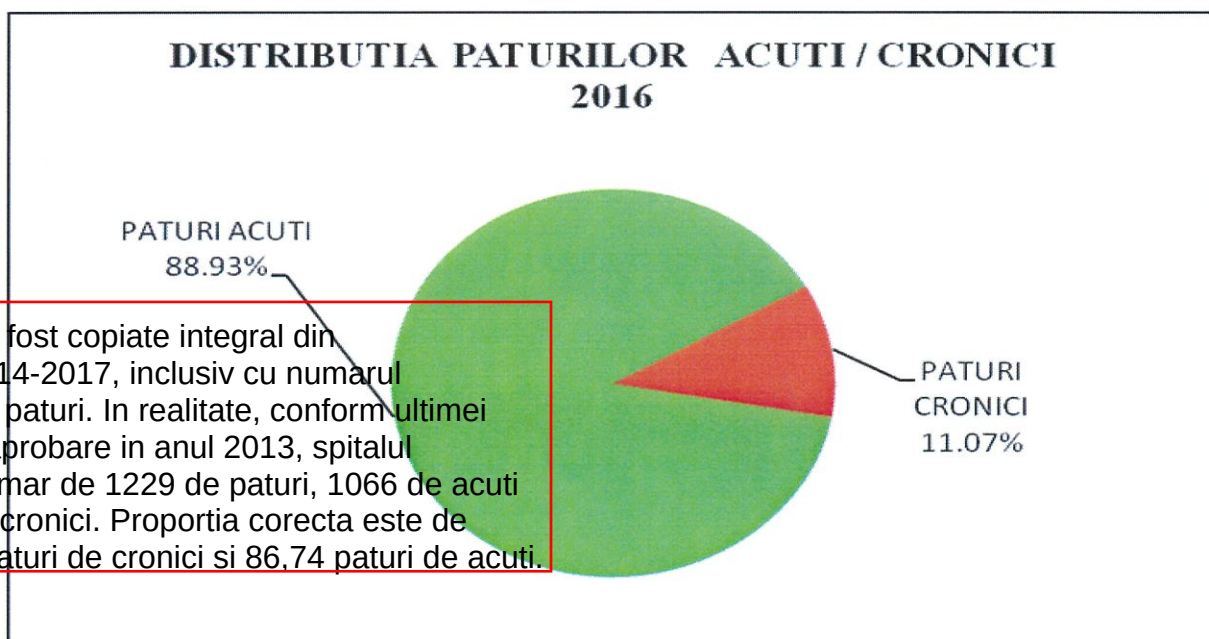


Sursa: Serviciul de statistica medicala al spitalului

2. STRUCTURA SI CAPACITATEA SPITALULUI:

Spitalul din punct de vedere al capacitatii de cazare are un total de 1.229 paturi, repartizate in 18 sectii din care 10 clinice, iar din punct de vedere al tipurilor de servicii prestate se pot distinge 1084 paturi de „acuti” si 135 paturi de „cronici”. Prezentarea in forma grafica in imaginea ce urmeaza:

15

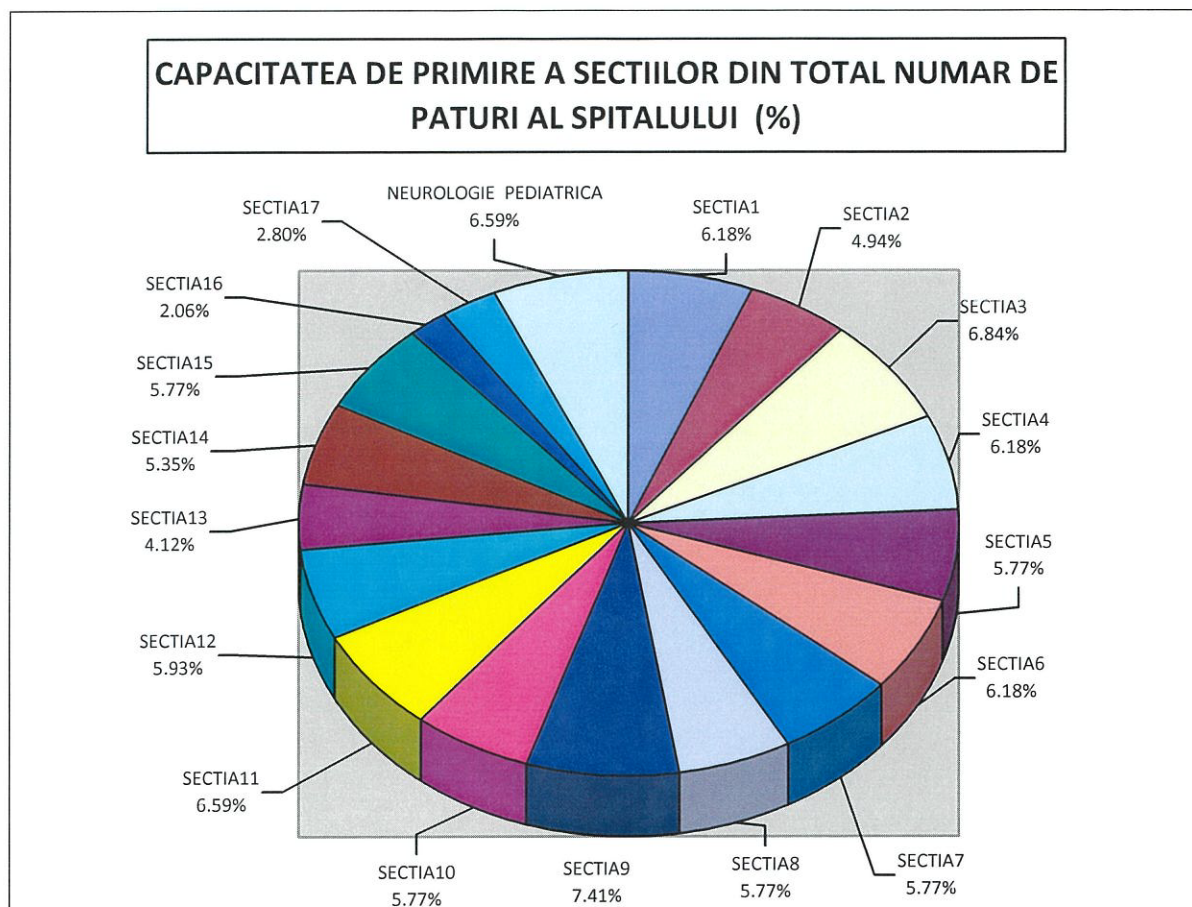


Datele au fost copiate integral din Planul 2014-2017, inclusiv cu numarul eronat de paturi. In realitate, conform ultimei structuri aprobate in anul 2013, spitalul are un numar de 1229 de paturi, 1066 de acuti si 163 de cronici. Proportia corecta este de 12.26% paturi de cronici si 86.74 paturi de acuti.

Sursa: Serviciul de statistica medicala al spitalului

Conform autorizatiei sanitare de functionare nr.752/20.05.2016, spitalul are un numar de 14 sectii de psihiatrie adulti, din care 9 sectii sunt sectii clinice, o sectie clinica de psihiatrie pediatrica, doua sectii de toxicomanie-dezintoxicare si o sectie clinica de neurologie pediatrica. De asemenea

are doua camere de garda, “Camera de Garda Psihiatrie” si “Camera de Garda Neurologie Pediatrica”. Din totalul de 1229 de paturi, 30 de paturi din totalitatea paturilor de psihiatrie sunt utilizate pentru internarea pacientilor conform ordonantei provizorie pentru art.114 CP. Ponderea sectiilor din punct de vedere a capacitatii de primire in numar de paturi este reprezentata in imaginea urmatoare:



Sursa: Anexa (1) la autorizatia sanitara de functionare nr.752/20.05.2016

Spitalul mai are in structura sa:

- Ambulatoriu integrat cu cabinete de specialitate:
 - Psihiatrie.
 - Medicina interna.
 - Neurologie.
 - Alergologie.
 - ORL.
 - Oftalmologie.
 - Endocrinologie.
 - Stomatologie.
 - Obstetrica-Ginecologie.
 - Chirurgie generala.
 - Ortopedie-Traumatologie.
- Un compartiment de urgente psihiatrice, cu un numar de 15 paturi.
- Un stationar de zi psihiatrie (alcoolici) cu nu numar de 40 locuri.
- Stattionar de zi psihiatrie (psihoterapie pentru reinsertie sociala), 30 locuri.
- Stationar de zi psihiatrie (ergoterapie) 100 locuri.
- Stationar de zi psihiatria copilului si adolescentului 50 locuri.

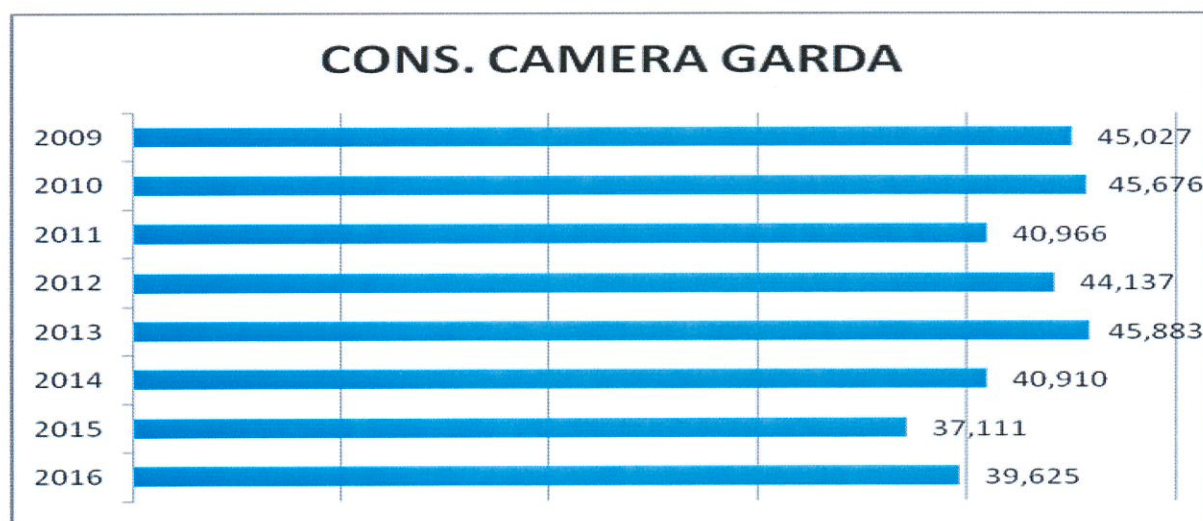
- Stationar de zi psihiatrie (toxicomanie) pentru aplicarea tratamentului de substitutie, program de mentinere pe metadona 70 locuri.
- Centru de sanatate mintala (CSM), stationar de zi psihiatrie adulti 180 locuri.
- Farmacie cu un punct de lucru si in strada Argeselu nr.8 al Centrului de Sanatate Mintala.
- Sterilizare.
- Laborator de analize medicale.
- Laborator de radiologie si imagistica medicala.
- Laborator clinic de explorari functionale.
- Compartiment pentru diagnosticul si tratamentul tulburarilor cognitive, pentru asistenta medicala ambulatorie.
- Compartimentul de psihiatrie comunitara si reintegrare psihosociala.
- Compartiment de prevenire si control al infectiilor nosocomiale.
- Compartiment de statistica si informatica medicala.
- Compartiment diabet zaharat, nutritie si boli metabolice (asigura consultul interdisciplinar).
- Activitate de cercetare:
 - Laborator de cercetare psihiatrie.
 - Compartiment cercetare genetica psihiatrica si biometrica.
 - Compartiment de profilaxie si cercetare a stresului.

La nivelul spitalului functioneaza centrul de prevenire al tentativelor de suicid la copii si adolescenti.

3. ANALIZA PRINCIPALILOR INDICATORI DE MANAGEMENT AI SPITALULUI. ANALIZA SWOT.

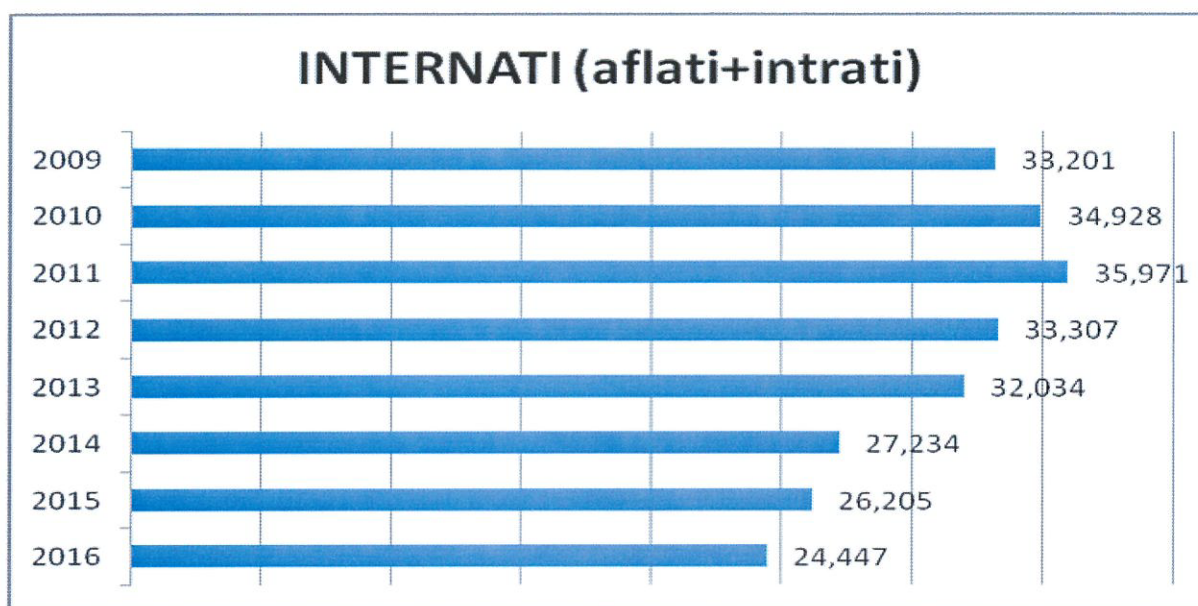
Analizand principalii indicatori de utilizare a serviciilor medicale pe perioada 2009 – 2016, am constatat urmatoarele evolutii:

NUMARUL DE CONSULTATII IN CAMERA DE GARDA, au un trend relativ constant cu variatii intre 37.000 consultatii pana la 45.000 consultatii, distributia pe ani este prezentata in imaginea urmatoare.



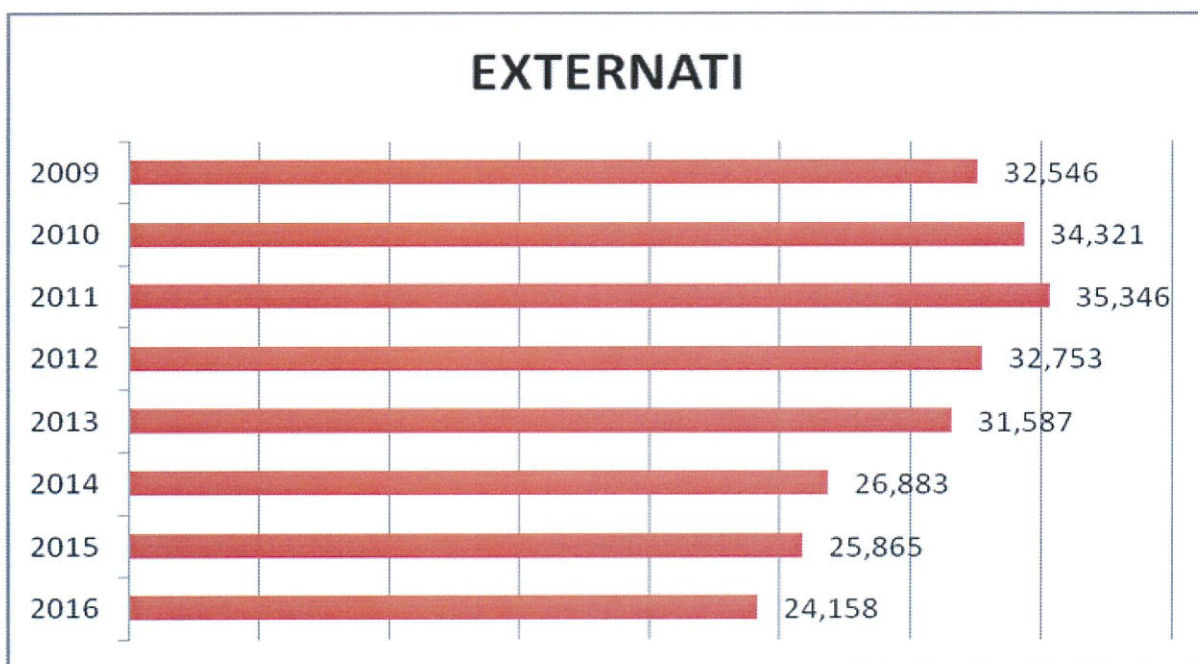
Sursa: Serviciul de statistica medicala al spitalului (arhiva dare de seama anuala)

NUMARUL DE PACIENTI INTERNATI, au o crestere lineara in perioada 2009 – 2011, dupa care in perioada 2011- 2016, se constata o scadere vertiginoasa, culminand cu o scadere de aproximativ 32 % in anul 2016. Distributia pe ani este prezentata in imaginea urmatoare.



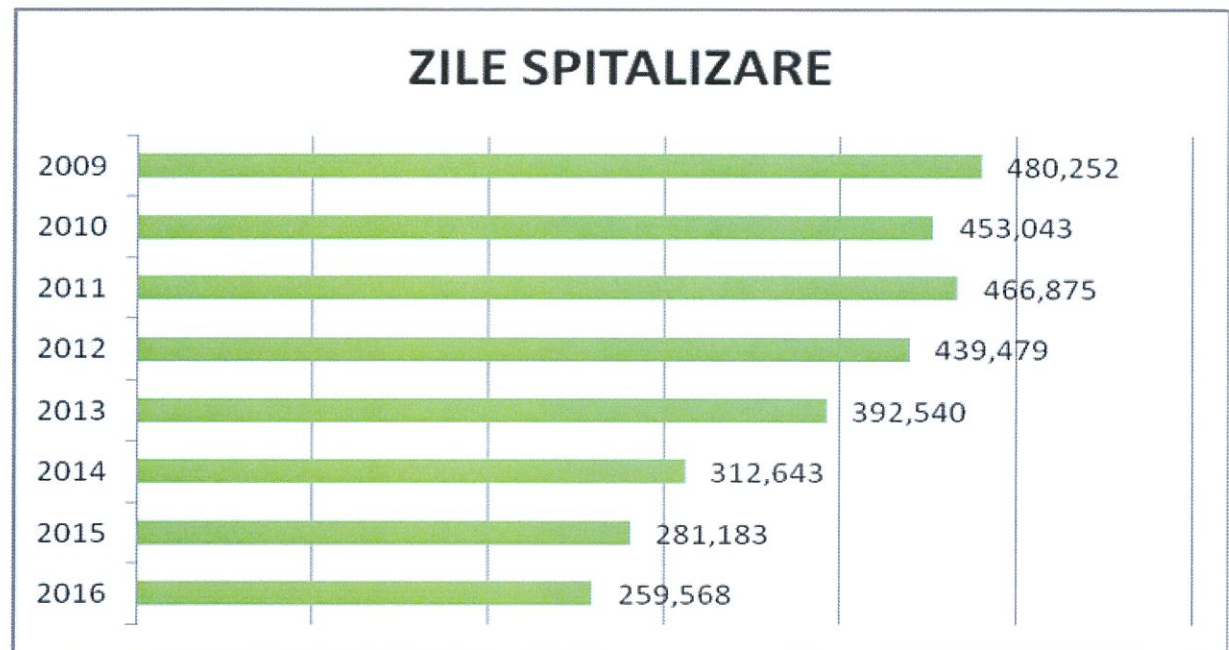
Sursa: Serviciul de statistica medicala al spitalului (arhiva dare de seama anuala)

NUMARUL DE PACIENTI EXTERNATI, au o crestere lineara in perioada 2009 – 2011, dupa care in perioada 2011- 2016, se constata o scadere vertiginoasa, culminand cu o scadere de aproximativ 31 % in anul 2016. Distributia pe ani este prezentata in imaginea urmatoare.



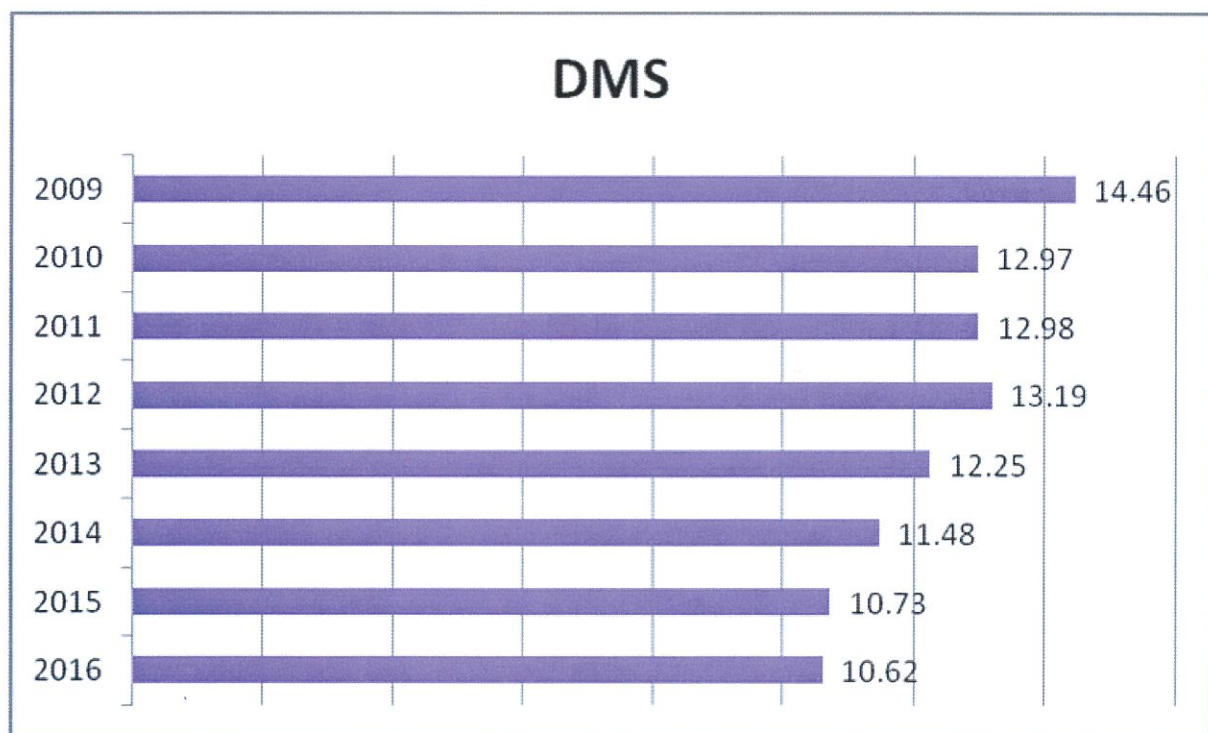
Sursa: Serviciul de statistica medicala al spitalului (arhiva dare de seama anuala)

NUMARUL DE ZILE DE SPITALIZARE, au o scadere pe toata perioada 2009 – 2016, cu o mica sincopa in anul 2011, fata de 2010. Distributia pe ani este prezentata in imaginea urmatoare.



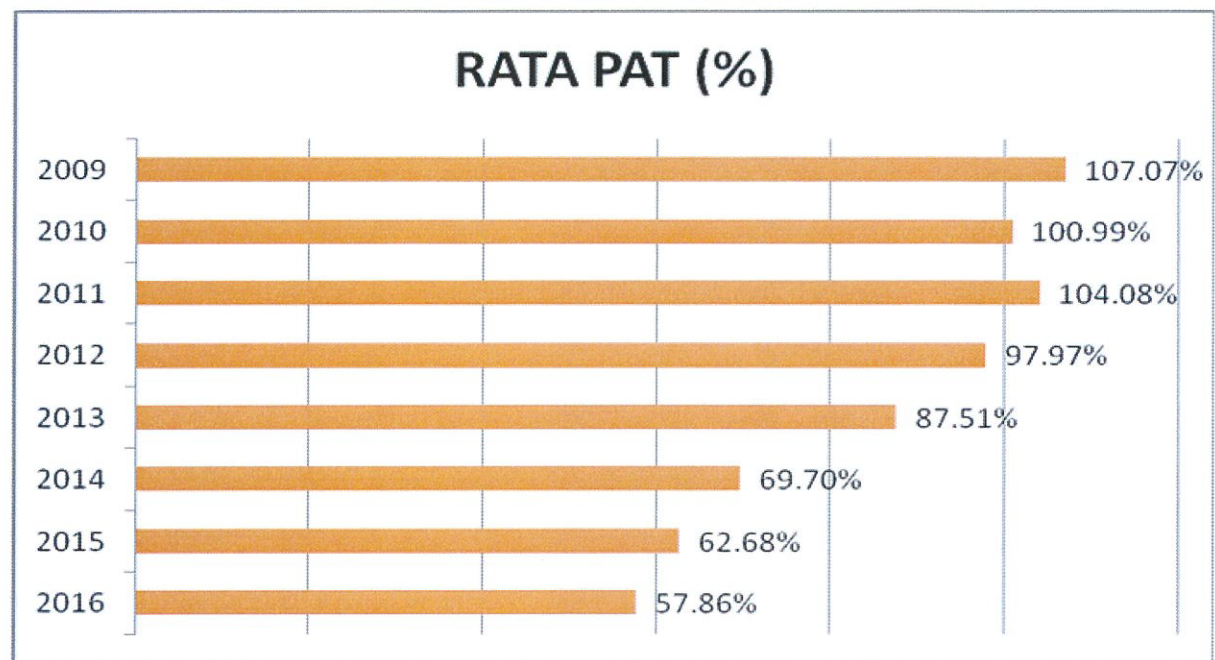
Sursa: Serviciul de statistica medicala al spitalului (arhiva dare de seama anuala)

DURATA MEDIE DE SPITALIZARE, are o scadere pe perioada 2010 – 2012 fata de anul 2009, dupa care o scadere constanta pana in anul 2016, fata de 2012. Distributia pe ani este prezentata in imaginea urmatoare.



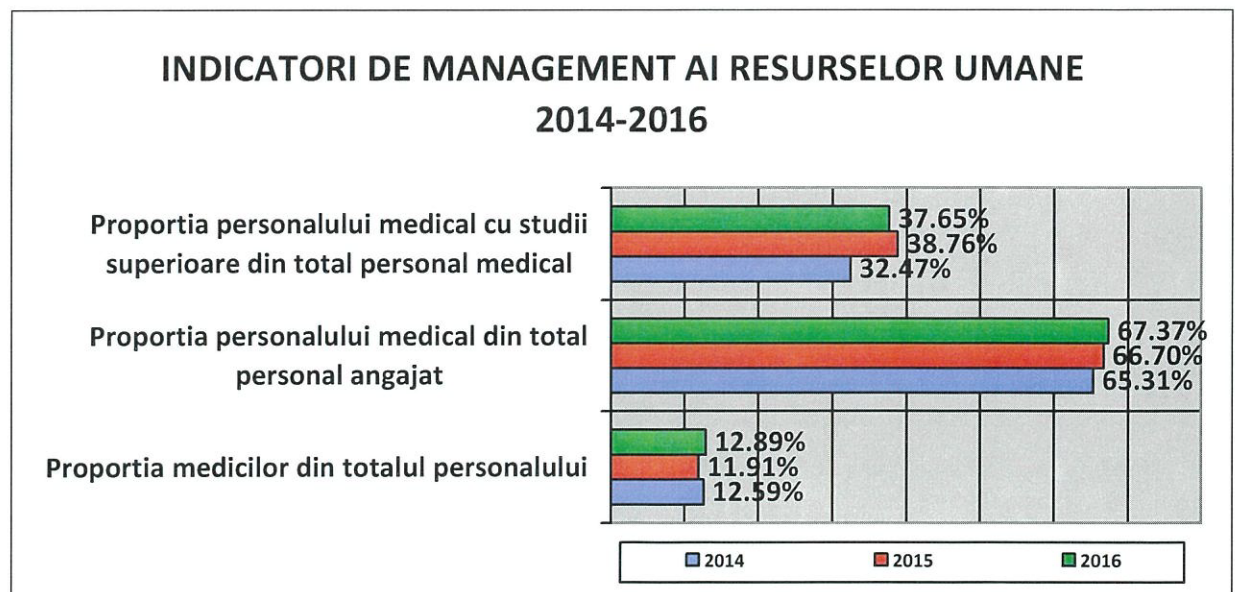
Sursa: Serviciul de statistica medicala al spitalului (arhiva dare de seama anuala)

RATA DE UTILIZARE A PATULUI, are valori ce depasesc valorile maxime admise 2009 – 2011, dupa care o scadere la valori relativ optime pentru anii 2012 - 2013, si o perioada de scadere drastica, culminand cu 57,86% in anul 2016. Distributia pe ani este prezentata in imaginea urmatoare.



Sursa: Serviciul de statistica medicala al spitalului (arhiva dare de seama anuala)

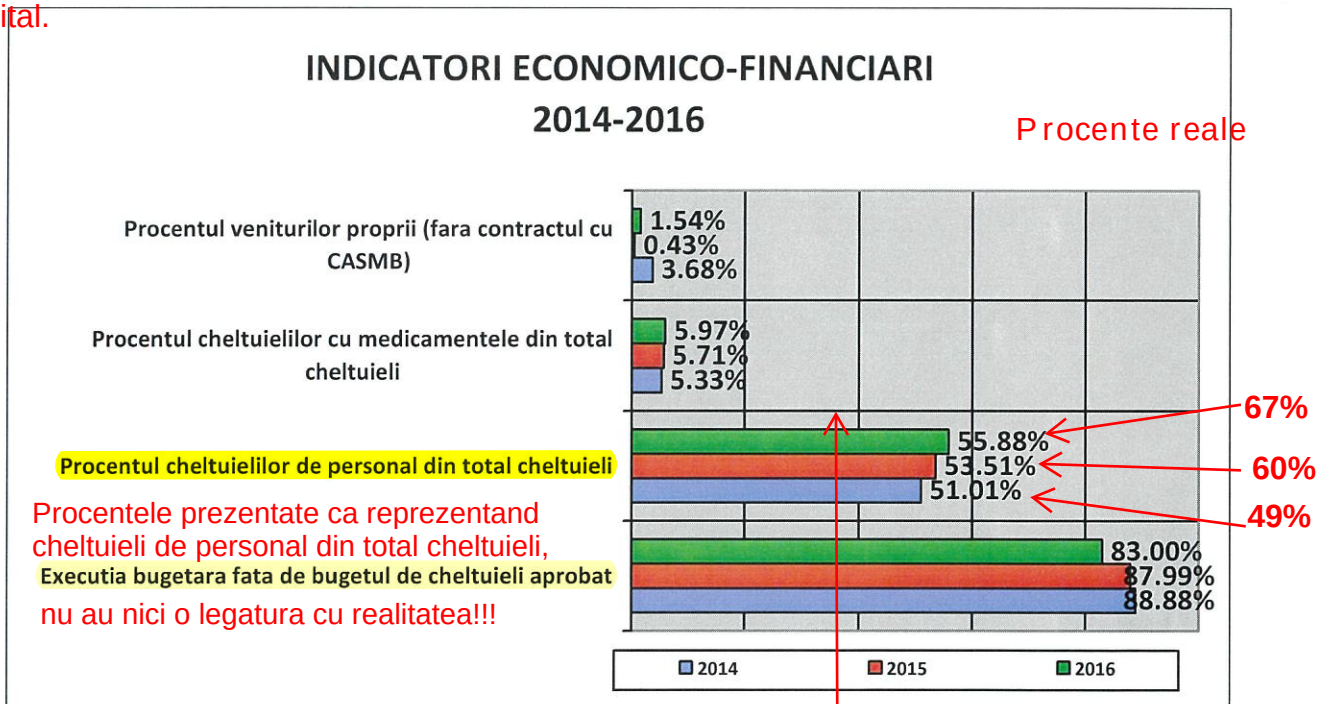
Analizand indicatorii de management ai resurselor umane pe ultimii trei ani (2014-2016) constatam ca indicatorul „proportia personalului medical cu studii superioare din total personal medical are un trend crescator, cu o crestere mai mare in anul 2015. Acesta se datoreaza faptului ca in anul 2015 s-au transformat posturi pentru asistenti medicali cu studii superioare. Indicatorul „proportia personalului medical din total personal angajat” are un trend uniform crescator, deoarece s-au facut angajari in ambulatoriul integrat si pe sectii, posturile administrative ramanand la acelasi nivel pe aceasta perioada. Indicatorul „proportia medicilor din totalul personalului”, are un trend crescator, cu o scadere nesemnificativa in anul 2015, fapt datorat migratiei personalului medical. Prezentarea valorica cat si grafica este in imaginea urmatoare.



Sursa: Serviciul de statistica medicala al spitalului

Analizand principalii indicatori de management economico-financiar putem desprinde concluzia ca indicatorul „executia bugetara fata de bugetul de cheltuieli aprobat” are un trend scazator de la 88,88% la 83,00%, ceea ce înseamna ca managementul financiar este din ce in ce mai deficitar. Un management financiar „BUN” are valoare acceptata peste 95,00%. Analizand indicatorul „procentul cheltuielilor de personal din total cheltuieli” observam ca acesta are un trend uniform crescator, fapt datorat cresterii de personal medical angajat în fiecare an (in concordanta cu indicatori de personal). Indicatorul „procentul cheltuielilor cu medicamentele din total cheltuieli” are un trend usor crescator, fapt datorat in principiu cresterii preturilor acestora, si nu consumului de medicamente. Valoarea mica a acestui indicator este specific specialitatii „psihiatrie” unde costurile cu medicamente sunt mici, in comparatie cu alte specialitati, cum ar fi „medicina interna”, „cardiologie”, „nefrologie”, „chirurgie generala” sau „neurochirurgie”. La capitolul venituri proprii, venituri obtinute din serviciile prestate de spital cu plata (exclusiv venituri din contractul cu CASMB), arata o scadere dramatica in anul 2015, fata de anul 2014 (de 3 ori mai mica), si o cadere semnificativa in 2016 fata de 2014 (de 2 ori mai mica). Se constata o lipsa de interes a managementului financiar, la capitolul surselor de venituri „atrase”, si lipsa fondurilor de dezvoltare din fonduri nerambursabile europene. Spitalul Clinic de Psihiatrie “Prof. Dr. Alexandru Obregia” are un potential foarte bun ca amplasament, ca numar de paturi, ca dotari, cu personal bine pregatit, dar neexploatat la valoarea lui. Valorile indicatorilor economico-financiar cat si reprezentarea grafica sunt prezentate in imaginea urmatoare.

Executia financiara pt anul 2017, a fost in procent de 74,29%, cel mai scazut procent din istoria recenta a acestui spital.



Sursa: Serviciul de statistica medicala al spitalului

In anul 2017, indicatorul a crescut pana la 78%

Analiza indicatorilor cei mai semnificativi ai spitalului, arata ca Spitalul Clinic de Psihiatrie “Prof. Dr. Alexandru Obregia” in ansamblul sau isi desfasoara activitatea in conditii bune, cu servicii medicale prestate la un nivel de calitate ridicat, fapt aratat de „Certificatul de Acreditare”, ANMCS, cat si de Indicele de Complexitate al cazurilor (ICM) = 1.5913. Spitalul Clinic de Psihiatrie “Prof. Dr. Alexandru Obregia” are puncte tari dar si puncte slabe. Tot din analiza indicatorilor reiese ca Spitalul Clinic de Psihiatrie “Prof. Dr. Alexandru Obregia” are posibilitati de dezvoltare (oportunitati) dar si riscuri (amenintari) asa cum sunt descrise in analiza „SWOT” prezentata in continuare.

ANALIZA SWOT

16

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
- Lipsa arieratelor; - Spital de excelenta, cel mai vechi spital de psihiatrie din Romania, (aprox. 100 de ani). - Certificat de Acreditare ANMCS nr.129 valabil 08.05.2015 – 07.05.2020; - Autorizatia de functionare Nr. 752/20-05-2016 cod CAEN 8610 si 8690; - Certificat de acreditare RENAR Nr. LM 813 (laborator analize medicale); - Certificat “Sistem de management al sigurantei alimentelor” SR EN ISO 22000/2005. - Certificat “Sistem de management al calitatii” SR EN 9001. - Structura aprobata a spitalului cuprinde unitati suficiente pentru functionare; - Conditii hoteliere bune (climatizare cu aer conditionat, sistem propriu de incalzire si apa calda menajera, mobilier si lenjerie, Sali de mese in toate pavilioanele, rezerve cu standard ridicat cu un pat, tv, frigidere, grup sanitar propriu); - Spatiile inter-pavilionare amenajate, cu alei, spatii verzi (pomi, flori), chioscuri de alimentatie, aparate de gimnastica, spatii de joaca amenajate pentru copii cu diverse aparate (balansoare, leagane, topogan, arteziana etc.); - Sala de gimnastica cu aparate sportive; - Participare frecventa a personalului la cursuri de perfectionare in specialitatile specifice; - Pregatirea profesionala continua a personalului medical si nemedical; - Program zilnic intre orele 7,30 – 20,30 la farmacie si laborator analize medicale, in toate zilele lucratoare; - Existenta laboratorului de genetica si de management a stresului, in cadrul compartimentului de cercetare; - Existenta compartimentului de psihiatrie comunitara “Trepte” in structura spitalului; - Numar foarte redus de trimiteri catre alte spitale cu patologii diferite; - Colaborare foarte buna cu toate autoritatile locale, inclusiv judecatoriile locale; - Meniu variat si de buna calitate in cantitate suficienta, adaptat recomandarilor medicale si in concordanta cu standardele nutritionale; - Posibilitatea de dispensarizare a toxicomanului in ambulator CSM (metadona); - Compartiment de “autism” si de tratare a ADHD in	- Garzi suprasolicitante pentru medici, datorita fluxului mare de urgente, atat in specialitatea psihiatrie adulti sau copii, cat si neurologie pediatrica; - Deficit al medicilor specialisti, nefiind ocupate toate posturile; - Insuficient personal medical mediu si auxiliar; - Scaderea numarului de internari fata de anii anteriori; - Indicatorul “Rata de ocupare a patului” in scadere fata de anii anteriori; - Mai sunt pavilioane inca neexpertizate tehnic atat din punct de vedere al structurii cat si a utilitatilor acestora; - Sistemul multipavilionar al spitalului, necesita cheltuieli mult mai mari cu incalzirea; - Sistemul multipavilionar al spitalului, necesita cheltuieli mult mai mari cu mentenanta la utilitati, la sistemele informatice si informatice, la reabilitarea exterioara a cladirilor precum si acoperisurilor acestora, a aleilor si a spatiilor verzi aferente acestora. - Timpi mari de acces între departamente, sectii; - Costuri mari cu securitatea pacientilor si a personalului medical; - Legislatie in continua schimbare de cele mai multe ori cu aplicare rapida sau retroactiva, fara a avea suficient timp pentru implementarea in opera a acestora; - Legislatia si reticenta structurilor de autorizare privind modificarea structurii spitalului cu privire la numarul de paturi si specialitati conexe regimului de clasificare a spitalului; - Lipsa legislatiei privind motivarea salariala a personalului pentru a crea o competitivitate între sectiile spitalului; - Legislatia privind achizițiile publice, care ingradeste nevoile speciale cu caracterul de urgenta, a serviciilor medicale spitalicești; - Lipsa legislatiei privind contractarea de servicii medicale cu alte case de asigurari

cadrul secției de neurologie pediatrică; - Consilierea de către psihologii spitalului în psihoterapie cognitivă; - Colaborarea frecventă cu INML privind precizările de diagnostic în vederea stabilirii discernământului; - Evaluări și reevaluări periodice ale stărilor psihice în vederea prezentării la comisiile de expertiză și handicap pentru precizarea capacității de muncă, gazduite în spațiul spitalului.	de sănătate private din țară sau străinătate, cu toate că legea 95/2006 prevede acest lucru; - Reticența unor angajați la schimbările din ce în ce mai frecvente impuse de noile cerințe;
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
- Creșterea adresabilității; - Ajustarea numărului paturilor de cronici versus acuti, în funcție de valorile indicatorilor obținuți în anii precedenți; - Extinderea paletelor tipurilor de servicii prestate către populație în concordanță cu cererea acestora; - Alinierea la standardele Europene a întregii activități a spitalului; - Accesarea de fonduri europene nerambursabile, necesare pentru dezvoltarea infrastructurii; - Perspectiva încheierii de contracte de prestări servicii medicale cu case de asigurări de sănătate din străinătate la tarife atractive; - Creșterea nivelului științific al protocoalelor terapeutice; - Aplicarea în practica medicală a spitalului a ultimelor descoperiri științifice datorată cercetării colectivului intern de cercetare precum și participării medicilor la conferințe / congrese naționale și internaționale; - Promovarea imaginii spitalului atât pe plan local, național cât și internațional, prin pliante de prezentare, prezenta în emisiuni televizate, alte forme de popularizare a spitalului cât și a personalului medical de excelență; - Organizarea de manifestări culturale științifice interne și internaționale; - Atragerea de sponsori;	- Fluctuația/migrația personalului medical, din cauza nivelului redus de salarizare și a subfinanțării serviciilor medicale; - Creșterea ratei somajului; - Venituri reduse ale populației care se adresează spitalului; - Subfinanțarea datorată lipsei fondurilor alocate sănătății la nivel național; - Posibilitate redusă de recrutare a personalului cu înaltă pregătire profesională datorită îngrădirii nivelului de salarizare prin legislația actuală; - Instabilitatea legislativă și financiară; - Dezvoltarea sistemului privat (cabinete de psihiatrie) care constituie un mediu concurențial pentru sistemul public; - Creșterea costurilor unor boli rare dar foarte grave (medicamente, echipamente de înaltă performanță); - Creșterea reticentei bolnavilor privind internarea în spital, asociind aceasta cu stigmatul de “nebun”;

greșeala de
dactilografare

copiată

greșeala de
dactilografare
copiată

4. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

Cu toate ca Spitalul Clinic de Psihiatrie "Prof. Dr. Alexandru Obregia" a fost acreditat în ciclul I de acreditare cu un procent aproape de maximum posibil, exista motive de îngrijorare create de probleme ce încă nu au fost rezolvate sau care au aparut pe parcurs, după acreditare. Analizând stadiul actual al principalilor indicatori, a analizei SWOT, cât și a celorlate date prezentate anterior, pe baza criteriilor de importanță a problemelor, a gradului de afectare a performanțelor spitalului, a cauzelor și a consecințelor pe care le implica, a posibilităților de intervenție și de rezolvare în termen de 3 ani, a impactului acestora asupra modului de îndeplinire în prezent și în viitor a misiunii spitalului, am desprins câteva probleme pe care le consider critice.

17

PROBLEME CRITICE ALE SPITALULUI IDENTIFICATE:

1. Scaderea dramatică a adresabilității; numărul de internări s-a diminuat cu 32% față de anul 2011, 26.6 % față de 2012, 23.7 % față de 2013, 10.2% față de 2014 și 6,7% față de 2015, acest fapt duce către o lipsă cronică de finanțare a spitalului.
2. Structura și organizarea spitalului nu sunt adaptate la noile cerințe ale pieței serviciilor medicale, dimensionarea secțiilor și a compartimentelor cu paturi fără o analiză periodică, judicioasă a indicatorilor de management, privind activitatea pe fiecare secție/compartiment.
3. Pavilioane ce necesită lucrări de renovare (lucrări tehnice, parțiale sau generale executate la clădiri, instalații etc.).
4. Insuficiența diversificării serviciilor medicale psihiatrice moderne în spitalizările de zi.
5. Fluctuația de personal medical, deficiența distribuirii personalului de specialitate pe secții/compartimente, personal ce lucrează într-un mediu stresant, care poate afecta calitatea actului medical, dar și integritatea psihică și fizică a angajaților.
6. Insuficiența identificare a serviciilor incluse în listele de servicii medicale contractabile cu CASMB.
7. Aglomerația la serviciile de primire a urgențelor în camerele de gardă, „Managementul internărilor în camera de gardă” nu echilibrează internarea optimă pe secții, în funcție de paturile libere, cu toate că nivelul prezentărilor în camera de gardă este favorabil.
8. Colectivul de cercetare al spitalului nu este implicat conform potențialului său în vederea implementării de tehnici noi noninvazive de tratare a pacienților cu afecțiuni psihice.
9. Spitalul nu are o strategie de promovare a serviciilor medicale prestate, capabilă să-i asigure o adresabilitate mai bună.

18

5. SELECTIONAREA PROBLEMELOR PRIORITARE

Consider că toate cele 9 probleme identificate mai sus, sunt prioritare și acoperă toate cele 5 teme stabilite la art. 15 alin.(1) din Dispoziția Primarului General nr.1504/23.10.2017, dar cu precădere pe prima și anume „planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul spitalului”.

Plecând de la premiza că o dezvoltare sustenabilă a „Spitalului Clinic de Psihiatrie “Prof. Dr. Alexandru Obregia” nu poate fi făcută pe o perioadă scurtă de trei ani, va fi necesară elaborarea unui „plan strategic” pe o perioadă de cel puțin 10-20 de ani. Acest plan strategic va fi propus de comitetul director, avizat de către consiliul de administrație al spitalului și aprobat de „Administrația Spitalelor și Serviciilor Medicale București”, până la sfârșitul anului 2018. Planul strategic aprobat, va fi garantul sustenabilității viitoarelor proiecte de management (3ani) ce se vor derula, proiecte elaborate conform cerințelor planului strategic aprobat.

II. PROIECT DE MANAGEMENT

1. SCOPUL PROIECTULUI:

Prezentul proiect de management își propune să stabilească principiile, liniile de acțiune ale managementului „Spitalului Clinic de Psihiatrie Prof. Dr. Alexandru Obregia” în ceea ce privește conducerea executivă, pe o perioadă de 3 ani (2018-2021). Acesta este elaborat în baza art.177, alin(1) din Legea 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare, în conformitate cu prevederile Dispoziției Primarului General nr.1504/23.10.2017, privind art. (1) „se aprobă Regulamentul de organizare și desfășurare a concursului pentru ocuparea funcției de manager, persoană fizică, din cadrul unităților sanitare cu paturi aflate în subordinea autorităților publice locale a municipiului București, conform anexei nr.1, care face parte integrantă din prezenta dispoziție”.

2. OBIECTIVE STRATEGICE:

Prin ansamblul propunerilor prezentului proiect de management, îmi propun atingerea în totalitate, pe întreaga perioadă a mandatului de manager, a următoarelor două obiective generale strategice:

- a) Asigurarea coerenței și continuității procesului de îngrijire, pentru toți pacienții care se adresează „Spitalului Clinic de Psihiatrie Prof. Dr. Alexandru Obregia”, la standardele impuse de protocoalele terapeutice și a schemelor de tratament, a procedurilor elaborate și implementate în spital.
- b) Asigurarea echilibrului economic optim, monitorizarea și întărirea disciplinei financiare din cadrul serviciilor financiar, contabilitate, salarizare, respectiv a serviciului de achiziții publice, precum și a serviciilor de suport ale spitalului.

3. OBIECTIVE SPECIFICE

OBIECTIVUL 1 Reorganizarea structurii functionale cu paturi fara diminuarea numarului total de paturi pe total spital. Redimensionarea sectiilor si compartimentelor existente, precum si infintarea unora noi capabile sa genereze noi venituri.

Activitati :

- 1.1 Realizarea unei analize a principalilor indicatori în vederea stabilirii numărului de paturi pe secții/compartimente.

Termen : 01.02.2018 - 01.04.2018

Resurse : proprii.

Responsabil : Serviciul de Statistica Medicală și IT

- 1.2 Negocieri privind numărul de paturi, cu secțiile și compartimentele din structura spitalului.

Infintarea unui compartiment cu 15 paturi de Recuperare medicala în cadrul secției Neurologie pediatrie.

Termen : 01.04.2018 - 15.04.2018

Resurse : proprii.

Responsabil : Manager, Comitet Director.

!!! Compartiment infintat inca din anii 2000 si in prezent functional.

- 1.3 Aprobarea Comitetului Director a noii structurii de paturi a spitalului de către Consiliul de Administrație a spitalului.

Termen : 01.05.2018

Resurse : proprii.

Responsabil : Manager

- 1.4 Întocmirea documentației și a propunerii acordului de principiu către ASSMB, DSPMB, Ministerul Sănătății, privind modificarea structurii de paturi a spitalului.

Termen : 01.06.2018
Resurse : proprii.
Responsabil : Manager, Comitet Director.

1.5 Autorizarea structurii aprobate si pregatirea contractarii cu CASMB pentru anul 2019.

Termen : 01.12.2018

Resurse : proprii.

Responsabil : Manager, Comitet Director, Serviciul RUNOS, Serviciul Statistica Medicala si IT.

Rezultatele asteptate:

1. Optimizarea costurilor de exploatare, concomitent cu cresterea cu cel putin 10% a veniturilor pe seama cresterii numarului de servicii realizate, cu precadere a noilor structuri realizate.
2. Cresterea calitatii serviciilor hoteliere cu respectarea ordinului MS 914/2006. 19
3. Gradul de satisfactie a pacientilor si a apartinatorilor imbunatatit .

OBIECTIVUL 2 - Lucrari de renovare (lucrari tehnice, partiale sau generale executate la cladiri si instalatii).

Activitati :

- 2.1 Expertiza tehnica si seismica pentru toate cladirile spitalului avand în vedere ca acestea au un numar de aprox 80 de ani vechime, si nu au fost expertizate pana în prezent, riscurile fiind greu de evaluat.

Termen : 01.05.2018 – 01.05.2019

Resurse : aprox.170.000 lei

Responsabil : Comitet Director, Serv. Administrativ, Serv. Achizitii.

- 2.2 Expertiza instalatiilor termice si sanitare, avand in vedere ca nu exista un plan actualizat la acest moment si starea de uzura este avansata, pierderile energetice sunt foarte mari, din cauza tehnologiei depasite cat si a sistemului multipavilionar. Costurile de întretinere si functionare este foarte mare, avariile periodice ducand si ele la costuri suplimentare ridicate.

Termen : 01.05.2018 – 01.05.2019

Resurse : aprox. 135.000 lei

Responsabil : Comitet Director, Serv. Administrativ, Serv. Achizitii.

- 2.3 Expertiza instalatiilor electrice, avand în vedere ca nu exista un plan actualizat la acest moment si starea de uzura avansata, au fost adaugati consumatori noi cum ar fi instalatii de climatizare, frigidere, televizoare, tehnica de calcul, aparatura medicala. Costurile de întretinere si functionare este foarte mare, avariile periodice ducand si ele la costuri suplimentare ridicate.

Termen : 01.05.2018 – 01.05.2019

Resurse : aprox. 135.000 lei

Responsabil : Comitet Director, Serv. Administrativ, Serv. Achizitii.

Rezultatele asteptate:

1. Scaderea costurilor de exploatare.
2. Cresterea calitatii serviciilor hoteliere.
3. Gradul de satisfactie a pacientilor si al apartinatorilor îmbunatatit.

OBIECTIVUL 3 - Sistem de monitorizare a prezentarilor si internarilor din camerele de garda. Implementarea unui sistem de management informational „Tabloul de Bord”.

Activitati :

3.1 Achizitionarea a doua servere de înalta performanta.

Termen : 01.02.2018 – 31.12.2018.

Resurse : aprox. 60.000 lei

Responsabil : Serviciul Achizitii, Serviciul Statistica Medicala si IT.

3.2 Achizitionarea de licente sistem de operare si programe de protectie antivirus pentru statiile de lucru si servere.

20

Termen : 01.02.2018 – 31.12.2018.

Resurse : aprox. 240.000 lei

Responsabil : Serviciul Achizitii, Serviciul Statistica Medicala si IT

3.3 Achizitionarea unei aplicatii (modul) care sa fie integrata în aplicatia actuala, capabila sa realizeze instrumentul managerial „Tabloul de Bord” .

Termen : 01.02.2018 – 31.12.2018.

Resurse : aprox. 240.000 lei

Responsabil : Serviciul Achizitii, Serviciul Statistica Medicala si IT

3.4 Implementarea Directivei Europene 679/2016 privind „protectia datelor cu caracter personal”, ce va intra in vigoare începând cu data de 25.05.2018.

Termen : 15.02.2018 – 25.05.2018.

Resurse : aprox. 8.000 lei/luna

Responsabil : RUNOS, Serviciul Financiar-Contabilitate, Serviciul Statistica Medicala si IT

Rezultatele asteptate:

1. Cresterea numarului de internari versus numarului de prezentari in camera de garda.
2. Cresterea gradului de ocupare a paturilor cu cel puțin 10% fata de cel actual.
3. Gradul de satisfactie a pacientilor si al apartinatorilor îmbunatatit .

OBIECTIVUL 4 - Reorganizarea structurii de personal pe sectii si compartimente conform Ordinului Ministrului Sanatatii 1224/2010, pregatirea structurilor in vederea contractarii de servicii medicale cu CASMB pentru anul 2019.

Activitati :

4.1 Selectarea prin concurs a personalului medical, mediu, si auxiliar bine pregatit pentru ocuparea posturilor vacante.

Termen : 31.12.2018

21

Resurse : umane

Responsabil : Comitetul director, Sefi Sectii/compartimente, RUNOS.

4.2 Marirea gradului de igiena si a controlului microbian, reorganizarea „Compartimentului de Supraveghere Prevenire si Limitare a Infectiilor Asociate Asistentei Medicale”.

Termen : 31.12.2018

Resurse : umane

22

Responsabil : Director Medical, Director Ingrijiri, RUNOS.

4.3 Extinderea serviciilor medicale în Ambulatoriu integrat al spitalului, angajarea unui medic de specialitate Alergologie.

Termen : 31.12.2018

Resurse : umane

Responsabil : Director Medical, RUNOS

OBIECTIVUL 5 - Pregătirea și implementarea standardelor și indicatorilor în vederea ciclului II de acreditare.

Activități :

5.1 Implementarea standardelor în vederea acreditării ciclului II de acreditare a spitalului. Repartizarea listelor de verificare a structurilor responsabile de implementarea și verificarea acestora.

Termen : Decembrie 2019

Resurse : umane

Responsabil : Manager, Compartimentul de Management al Calității, Comitet

Director, Medici Șefi de Secție, Asistent Șefi secții, Șef Laboratoare, Șef Farmacie,

Șef Servicii.

Rezultatele așteptate:

1. Plan de pregătire profesională îmbunătățit;
2. Plan de îmbunătățire a calității, elaborat și implementat;
3. Productivitatea personalului, crescută.

OBIECTIVUL 6 - Promovarea imaginii spitalului atât pe plan local, național cât și internațional.

Activități :

6.1 Realizarea planului strategic de promovare a spitalului, pe paliere de promovare în vederea creșterii adresabilității.

Termen : 01.02.2018 – 01.08.2018

Resurse : umane – Angajarea purtătorului de cuvânt.

Responsabil : RUNOS.

6.2 Prezentă în emisiuni televizate a personalului medical reprezentativ, a purtătorului de cuvânt al spitalului, scurt-metraje realizate în spital, .

Termen : 01.08.2018 - permanent

Resurse : umane.

Responsabil : Purtătorul de cuvânt.

6.3 Realizarea unei platforme „online” prin care pacienții să poată să intre în dialog cu medicii specialiști, în specialitățile spitalului nostru, și a activităților conexe.

Termen : 31.12.2018

Resurse : 10.000 lei

Responsabil : Serviciul Statistică medicală și IT, Serviciul Achiziții Publice.

6.4 Realizarea de pliante de prezentare a spitalului, a serviciilor medicale pentru spitalizare continuă, spitalizare de zi precum și serviciile medicale oferite de ambulatoriul integrat al spitalului.

Termen : 01.02.2018 – 31.12.2018

Resurse : 4.000 lei.

Responsabil : Comitetul director, Consiliul medical, Serviciul Achiziții Publice.

6.5 Plan pentru organizarea de manifestări culturale științifice interne și internaționale;

Termen : 01.02.2018 – 31.12.2018

Resurse : 4.000 lei.

Responsabil : Comitetul director, Consiliul medical, Serviciul Achizitii Publice.

Rezultate asteptate:

1. Cresterea adresabilitatii pentru serviciile prestate de spitalul nostru.
2. Cresterea popularitatii spitalului atat în tara cat si în strainatate.
3. Cresterea competitivitatii sectiilor spitalului, cat si a calitatii serviciilor medicale.

4. GRAFICUL GANTT DE ÎNCADRARE ÎN TIMP A OBIECTIVELOR SI ACTIVITATILOR PREVAZUTE

An Trim (→)	2018				2019				2020				2021
Obiectivul/Activitate (↓)	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1
Obiectivul 1													
1.1													
1.2													
1.3													
1.4													
1.5													
Obiectivul 2													
2.1													
2.2													
2.3													
Obiectivul 3													
3.1													
3.2.													
3.3.													
3.4.													
Obiectivul 4													
4.1													
4.2													
4.3													
Obiectivul 5													
5.1													
Obiectivul 6													
6.1													
6.2													
6.3													
6.4													
6.5													

Toate aceste rezultate vor concura la realizarea rezultatului final al proiectului, respectiv o buna organizare a serviciilor de sanatate la nivelul spitalului.

5. MONITORIZAREA INDICATORILOR

23

1. Respectarea graficelor de lucrari pentru lucrarile de amenajare;
2. Respectarea planului de lucru pentru persoanele responsabile de implementare a serviciilor;
3. Monitorizarea activitatilor cu ajutorul mecanismului managerial „tabloul de bord”;
4. Monitorizarea planului de lucru cu ajutorul echipei „Serviciului de Management al Calitatii”.

BIBLIOGRAFIE (cunoasterea legislatiei relevante)

1. Legea nr. 95/2006 privind reforma in domeniul sanatatii.
2. Legea nr. 467/2002, republicata in 2012 privind legea sanatatii mintale si a protectiei persoanelor cu tulburari psihice.
3. Legea nr. 26/2003 privind drepturilor pacientului.
4. Legea nr. 185/2017 privind asigurarea calitatii in sistemul de sanatate.
5. Legea nr. 98/2016 privind achizitiile publice.
6. Legea nr. 344/2001 privind liberul acces la informatiile publice cu actualizarile ulterioare.
7. Legea nr. 52/2003 privind transparenta decizionala in administratia publica, republicata cu modificarile ulterioare.
8. Ordinului Ministrului Sanatatii nr. 1224/2010.
9. Ordinul Ministerului Sanatatii si CNAS nr. 196/139/2017 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare in anul 2017 a Hotararii Guvernului nr. 161/2016 pentru aprobarea pachetelor serviciilor si dispozitivelor medicale, in cadrul sistemului de asigurari sociale pentru anii 2016-2017.
10. Normele de aplicare a legii sanatatii mintale si a protectiei persoanelor cu tulburari psihice, aprobate prin Ordinul Ministerului Sanatatii nr. 488/2016