

PLAN DE MANAGEMENT

Spitalul Municipal VATRA DORNEI

STRATEGIE PENTRU ACTIVITATEA DE INVESTITII

MANAGER,
Economist STAN IOAN VALENTIN

CUPRINS:

Nr. crt.	Conținut	Fila
A	DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI	3
	Tipul și profilul spitalului	3
	Caracteristicile relevante ale populației deservite	4
	Structura spitalului	4
	Resurse umane	5
	Situația financiară- structura buget 2014	6
B	ANALIZA SWOT A SPITALULUI	7
C	IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE ALE SPITALULUI	8
D	<u>SELECTIONAREA UNEI PROBLEME PRIORITARE SI MOTIVAREA ALEGERII FACUTE</u>	8
E	<u>E. PRINCIPALELE DIRECTII DE ACTIUNE PENTRU ATRAGEREA DE SURSE DE FINANTARE NERAMBURSABILE</u>	9
	Scop	9
	Obiective	9
	Activități	9
	Încadrare în timp (<i>Grafic Gantt</i>)	10

În România, ca în majoritatea țărilor aflate în tranziție, obiectivele strategice pentru schimbările din sistemul de sănătate, aflat la rândul său în mediul dinamic al reformei, vizează cu precădere îmbunătățirea eficienței și creșterea capacității furnizorilor de servicii de sănătate de a răspunde așteptărilor populației.

A. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI

1. TIPUL ȘI PROFILUL SPITALULUI

Spitalul Municipal Vatra Dornei , este o unitate sanitară publică, cu personalitate juridică care asigură permanent servicii medicale curative pentru o populație de 42.040 locuitori (conform recensământ 2011) , fata de 47.805 la 18.03.2001 inregistrandu-se o scadere de 5.765 persoane – 12,06% , în mod direct pentru pacienții municipiului Vatra Dornei (14.429 populație stabilă) și preia cazurile comunelor din Bazinul Dornelor și împrejurimi , în număr de 10 : Dorna Arini , Panaci , Saru Dornei , Iacobeni , Ciocanesti , Carlibaba , Dorna Candreni , Cosna , Poiana Stampei , Crucea cat și din orasul Brosteni (în total 27.611 populație stabilă) . Pe lângă aceștia mai sunt și turiștii veniți în stațiune sau aflați în tranzit , care depășesc cifra de 100.000 turiști/an

Activitatea se desfășoară în 3 locații diferite : Clădirea principală cu clădire birouri și anexe , situată pe str. Mihai Eminescu , nr.12 – clădire construită în 1902 cu destinație de Hotel , functionând ca Spital propriu-zis sub denumirea de Spitalul raional Vatra Dornei din ianuarie 1952 , clădirea Secției de Obstetrică – Ginecologie (Maternitatea) , situată pe str. Mihai Eminescu , nr.1 – care a functionat prima dată ca Spital în 1941 , și clădirea Secției de Boli Infecțioase pe str. Podul Verde cu Secție de Boli Contagioase înființată înainte de 1941 , care este proprietatea Arhiepiscopiei Sucevei și Radauțiului , toate clădiri foarte vechi.

În prezent sunt numeroase cazuri care impun transferuri către clinici de specialitate din Iași , Cluj sau Spitalul Județean Suceava , fapt datorat lipsei de dotări cu echipamente / aparatura performantă sau lipsa medicilor specialiști – în special medic specialist ATI - de mai mult timp și mai recent medic specialist ortopedie - traumatologie și ORL – pe secția de chirurgie dar și pe alte secții , caz în care se colaborează cu Serviciul de Ambulanță Județean Suceava pentru transportul asistat medical de mare necesitate și cu SMURD.

Spitalul asigură de asemenea sprijin pentru acțiunile de prevenție și promovare a sănătății coordonate de Direcția de Sănătate Publică Suceava .

În paralel asigură și baza clinică pentru pregătirea medicilor rezidenți repartizați și a elevilor școlilor postliceale sanitare din Municipiul Vatra Dornei.

În conformitate cu Legea nr. 95/2006, cu modificările și completările ulterioare și în baza Hotărârii Consiliului Local a Municipiului Vatra Dornei nr. 59 din 28.06.2010, coordonarea Spitalului Municipal Vatra Dornei a fost transferată la autoritățile publice locale .

2. CARACTERISTICILE RELEVANTE ALE POPULAȚIEI DESERVITE

Principalele particularități prezente, sunt determinate de:

- populația arondată Spitalului Municipal Vatra Dornei este preponderent rurală, cu un nivel redus de educație sanitară;
- un nivel scăzut al veniturilor populației din această zonă , venitul mediu salarial net având unul din cele mai scăzute niveluri din țara ;
- lipsa locurilor de muncă și rata ridicată a somajului ;
- populația este răspândită pe o suprafață teritorială mare , la distanță mare față de Vatra Dornei și de centrele mari de asistență și servicii medicale : Iași , Cluj , Târgu Mureș ceea ce presupune costuri suplimentare pentru a beneficia de servicii medicale.

3. STRUCTURA SPITALULUI

Structură organizatorică a Spitalului Municipal Vatra Dornei funcționează în prezent cu următoarele secții , compartimente , laboratoare și cabinete :

- 5 Secții cu paturi :
- MEDICINA INTERNA , cu 80 de paturi , din care 15 pentru compartimentul Neurologie ;
- CHIRURGIE GENERALĂ , cu 30 de paturi , din care compartimentul ATI cu 5 paturi , compartimentul ORL cu 5 paturi și compartimentul Ortopedie și Traumatologie cu 4 paturi ;
- OBSTRETICĂ – GINECOLOGIE , cu 30 de paturi , din care compartiment Neonatologie cu 5 paturi ;
- SECȚIA PEDIATRIE , cu 20 de paturi și
- SECȚIA BOLI INFECTIOASE , cu 30 de paturi .

TOTAL : 190 paturi , din care 10 paturi destinate însoțitorilor și 25 destinate spitalizărilor de zi.

În cadrul spitalului mai funcționează :

- LABORATOR DE ANALIZE MEDICALE
- LABORATOR RADIOLOGIE ȘI IMAGISTICĂ MEDICALĂ
- LABORATOR DE RECUPERARE , MEDICINA FIZICĂ ȘI BALNEOLOGIE
- COMPARTIMENT DE PREVENIRE ȘI CONTROL AL INFECȚIILOR NAZOCOMINALE
- COMPARTIMENT DE STATISTICĂ ȘI INFORMATICĂ MEDICALĂ
- CABINET BOLI INFECTIOASE
- CABINET PLANIFICARE FAMILIALĂ
- CABINET DIABET ZAHARAT , NUTRIȚIE ȘI BOLI METABOLICE
- DISPENSAR TBC organizat în : Cabinet consultații , cabinet TSS , bacteriologie și recoltări spute , cabinet asistente de teren
- COMPARTIMENT DE STATISTICĂ ȘI INFORMATICĂ MEDICALĂ
- APARAT FUNCȚIONAL

Îmbunătățirea structurii și organizării spitalului are ca scop asigurarea unei combinații cât mai raționale a resurselor deja existente (materiale, umane, financiare), stabilirea cu precizie a atribuțiilor și sarcinilor ce revin fiecăruia și constituirea cadrului structural care să permită manifestarea acelei ordini necesare desfășurării unor activități eficiente.

4. RESURSE UMANE

În domeniul resurselor umane se vor urmări următoarele obiective:

- Creșterea gradului de ocupare a posturilor cu personal de specialitate, prin crearea condițiilor de viață și salariale pentru atragerea acestora,
- Stabilirea unor politici stimulative pentru formarea și perfecționarea pregătirii profesionale a personalului și creșterea gradului de satisfacție în rândul pacienților, aparținătorilor și personalului medical,
- Scoaterea la concurs și intensificarea acțiunilor de recrutare a specialiștilor pentru acoperirea posturilor vacante din cadrul spitalului.

Statul de funcții are un număr de 248 posturi din care sunt ocupate 176 – în procent de 71,17%

La unele categoriile de personal există un deficit de cadre, cel mai mare înregistrându-se la medici.

Dinamica de personal la 31.12.2013

Categoriile de personal	Aprobat	Existent	Procent de încadrare %
Medici	24	14,5	60,41%
Alt personal sanitar superior	2	1	50,00%
Personal mediu sanitar	123	90	73,17%
Personal auxiliar	58	40	68,96%
TESA	39	31	79,48%
Muncitori	2	0	84,78%
TOTAL	248	176,5	71,17%

4. SITUAȚIA FINANCIARĂ- STRUCTURA BUGET 2014

Finanțarea Spitalului Municipal Vatra Dornei este asigurată din contractul cu CASS SUCEAVA , venituri proprii pentru servicii medicale spitalicești efectuate la cerere și sume contractate cu DSP SUCEAVA . La nivelul anului 2013 finanțarea s-a asigurat astfel :

- contract CASS SUCEAVA : 7.033, 8 MII LEI - 93,67%
- venituri proprii pentru servicii medicale spitalicești efectuate la cerere : 69,5 MII LEI – 0,92%
- sume contractate cu DSP SUCEAVA : 405,9 MII LEI – 5.41%

TOTAL : 7.509,2 MII LEI

Se constata o suma nesemnificativa din venituri proprii pentru servicii medicale spitalicești efectuate la cerere

Structura bugetului pentru 2014 se prezintă astfel:

Bugetul de venituri pe anul 2014

Structura bugetului de venituri	Sume totale	Proporție
Buget total aprobat din care :	7.724.000	100%
I. Venituri curente	7.624.000	98,70%
I.1.Venituri din prestari servicii si alte activitati	7.624.000	98,70%
-Venituri din Contracte cu CASS	6.928.000	89,70%
-Venituri din Contracte cu DSP	624.000	8,00%
-Venituri din prestari servicii	72.000	1,00%
II. Subvenții de la alte administratii	100.000	1,30%
II.1.Subventii de la Bugetul local pt. Finantarea cheltuielilor de capital	100.000	1,30%

Structura bugetului de cheltuieli al spitalului pe anul 2014

Structura bugetului de cheltuieli	Sume totale	Proporție
Cheltuieli totale, din care:	8.160.090	100%
- Cheltuieli personal	5.110.000	62,62%
- Chelt.materiale. și servicii	2.876.390	35,25%
- Chelt. de capital	100.000	1,23%
-Alte cheltuieli - burse	73.700	0,90%

B. ANALIZA SWOT A SPITALULUI VATRA DORNEI

MEDIUL INTERN	
<p style="text-align: center;">Puncte tari:</p> <ul style="list-style-type: none"> - echipa manageriala profesionista si stabila , personal de specialitate : medici si personal sanitar cu studii medii cu experienta , profesionistii si competentii - cea mai importanta institutie in asigurarea asistentei medicale pentru locuitorii municipiului Vatra Dornei , orasului Brosteni si ai comunelor arondate; - lipsa datoriilor; - implementare sistem informatic integrat; - respectarea drepturilor pacientului; - utilizarea eficienta a medicatiei; - facilitati de acces pentru persoanele cu dizabilitati; - disponibilitatea personalului in acordarea ingrijirilor medicale 	<p style="text-align: center;">Puncte slabe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - structura organizatorica care nu acopera toate nevoile de servicii medicale ale populatiei; - existenta in unele sectii de aparatura depasita fizic si moral; - lipsa aparaturii de inalta performanta (CT, RMN); - personal insuficient, sub normativul de personal in special numar insuficient de medici; - ponderea scazuta/neseemnificativa a veniturilor proprii; - o imagine nu foarte buna privind gama de servicii medicale si calitatea actului medical - finantare slaba alocata sanatatii , sume mici alocate de la Bugetul Local precum si lipsa finantarii de la bugetul de stat, necesar realizarii de investitii; - cladiri vechi , care nu corespund noilor cerinte privind circuitele in spital . Cladirea Sectiei de Boli Infectioase nu apartine spitalului ; - instabilitatea economica si lipsa unei legislatii stabile si coerente in domeniu
Oportunitati	Amenintari
<ul style="list-style-type: none"> - posibilitatea accesarii de fonduri europene nerambusabile; - posibile atrageri de fonduri de la Bugetul de Stat si Bugetul Local; - parteneriate cu autoritati si ONG-uri; perspectiva contractelor cu casele private de asigurari de sanatate; - posibilitatea dezvoltarii ambulatoriului de specialitate cu posibilitate de a atrage pacientii si de a oferi servicii integrate - Realizarea unei reforme reale in sanatate si cresterea finantarii alocate ; - pacientii proveniti din randul turistilor statiunii de interes international VATRA DORNEI <ul style="list-style-type: none"> - externalizarea unor servicii auxiliare , daca analiza economica o va impune : spalatorie , bloc alimentar 	<ul style="list-style-type: none"> - concurenta puternica din partea Centrelor din Iasi , Cluj , Targu Mures unde functioneaza numeroase spitale publice cat si din sistemul privat ; - situatia defavorabila socio-economica a populatiei; - continuarea subfinantarii sistemului de sanatate; - pe masura ce CNAS va incuraja serviciile medicale primare, alocarile bugetare pentru spitale vor scadea, marind competitia. - migrarea puternica a specialistilor – medici si asistenti catre alte tari din Uniunea Europeana care au un sistem de sanatate bine pus la punct si remunerat mult superior decat in tara noastra
MEDIUL EXTERN	

C. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE ALE SPITALULUI

În momentul de față se știe că majoritatea unităților sanitare publice din România se confruntă cu probleme importante, la care se încearcă să se găsească soluții pentru rezolvarea lor.

1. Lipsa resurselor umane necesare , in special a medicilor ,
2. Lipsa investitiilor in echipamente performante si vechimea celor existente care sunt depasite fizic si moral – majoritatea au an de achizitie 2008 sau sunt mai vechi , imobilele in care se desfasoara actul medical sunt vechi , una nu este proprietatea spitalului si sunt spatii care nu pot fi adaptate la cerintele de acreditare.
3. Lipsa circuitelor adecvate in toate sectiile si compartimentele spitalului pentru acreditare CoNAS.
4. Este esentiala gasirea de alte resurse de finantare pentru investitiile necesare in modernizarea/extinderea spitalului cu un corp nou la cladirea principala situata pe str. Mihai Eminescu , nr.12 , modernizarea circuitelor si finantarea achizitionarii de echipamente / aparatura medicala pentru investigatii noua – si aici ma refer in special la intocmirea de proiecte pentru accesarea de fonduri europene ,pentru a fi depuse la deschiderea sesiunilor de proiecte pe Programul operational regional 2014-2020
5. Lucrari de intretinere urgenta si restructurare la spalatorie , sectia de boli infectioase , bloc alimentar , maternitate si securizare incinta spital – parte din aceste lucrari se pot face cu finantare le la bugetul local si din fondul de dezvoltare.

D.SELECTIONAREA UNEI PROBLEME PRIORITARE SI MOTIVAREA ALEGERII FACUTE

Am ales gasirea de alte resurse de finantare pentru investitiile necesare in modernizarea/extinderea spitalului cu un corp nou la cladirea principala situata pe str. Mihai Eminescu , nr.12 , modernizarea circuitelor si finantarea achizitionarii de echipamente / aparatura medicala pentru investigatii noua – si aici ma refer in special la intocmirea de proiecte pentru accesarea de fonduri europene ,pentru a fi depuse la deschiderea sesiunilor de proiecte pe Programul operational regional 2014-2020.

Consider necesara si esentiala de accesarea de surse de finantare nerambursabile din fonduri europene , deoarece din celelalte surse de finantare a spitalului nu se pot asigura nu se pot asigura sumele necesare investitiilor in echipamente si modernizare / extindere cladiri .

E. PRINCIPALELE DIRECTII DE ACTIUNE PENTRU ATRAGEREA DE SURSE DE FINANTARE NERAMBURSABILE

Scopul este acela de a elabora si implementa un proiect complex pentru investitii in echipamente si modernizare/extindere spital pentru asigurarea unor servicii medicale moderne si la standarde inalte de calitate .

Pe termen **scurt** se va identifica necesarul de resurse materiale si umane pentru intocmire proiect si depunere in vederea aprobarii la momentul deschiderii sesiunilor de depunere proiecte si stabilirea echipei de realizare si implementare proiect si a indicatorilor de masurat realizarea si efectul proiectului .

Pe termen **mediu** : implementarea proiectului cu stabilirea pasilor de urmat pentru achizitii publice , raportare si monitorizare proiect

Pe termen **lung** : **urmarirea realizarii indicatorilor propusi si corectarea celor care inregistreaza devieri**

ACTIVITATI

- 1. Identificarea posibilitatii reorganizarii sectiilor si reorganizarii , circuite noi , stabilirea echipei de proiect , stabilirea calendarului proiectului**
- 2. Panificarea activitatilor propuse, pe obiective , stabilirea metodologie de monitorizare , evaluare si raportare si responsabilitati pe membrii echipei , stabilirea necesarului de echipamente si resurse materiale si umane**
- 3. Prezentarea planului de Proiect Consiliului Director si Consiliului de Administratie in vederea obtinerii aprobarii lui**
- 4. Depunerea in vederea aprobarii**
- 5. Implementare**
- 6. Monitorizare indicatori , corectare deviatii**

REZULTATE ASTEPTATE

Cresterea calitatii actului medical

Cresterea veniturilor spitalului

Cresterea satisfactiei salariatilor prin crearea de conditii de munca optime

GRAFICUL ACTIVITATILOR

GRAFICUL DE IMPLEMENTARE

	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	26	27	28	29	30	31	32	33	34		
1. Identificarea posibilitatii reorganizarii sectiilor si restructurarii , circuite noi , stabilirea echipei de proiect , stabilirea calendarului proiectului	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	
2. Panificarea activitatilor propuse, pe obiective , stabilirea metodologie de monitorizare , evaluare si raportare si responsabilitati pe membrii echipei , stabilirea necesarului de echipamente si resurse materiale si umane	Blue																																			
3. Prezentarea planului de Proiect Consiliului Director si Consiliului de Administratie in vederea obtinerii aprobarii lui		Green	Green	Green	Green																															
4. Depunerea in vederea aprobarii						Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink	Pink
5. Implementare						Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan	Cyan
6. Monitorizare indicatori, corectare deviatii																																			Red	

MANAGER,
Economist STAN IOAN VALENTIN