

**S.C. SPITALUL ORĂȘENESC S.R.L. VIDELE**  
**JUDEȚUL TELEORMAN**

**PLAN DE MANAGEMENT**

(Tema de proiect pentru concurs)

**20 martie 2023**

**MANAGEMENTUL CALITATII SERVICIILOR MEDICALE**

## CUPRINS

TITLUL	Pag.
POLITICA ÎN DOMENIUL CALITĂȚII MISIUNEA SPITALULUI ORĂȘENESC VIDELE	3
A. ANALIZA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI	4
1. TIPUL ȘI PROFILUL SPITALULUI	4
2. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A SPITALULUI	4
3. DOTAREA SPITALULUI	5
4. ACTIVITATEA SPITALULUI	6
5. SITUAȚIA FINANCIARĂ	7
B. ANALIZA SWOT	8
C. PRINCIPALELE PROBLEME CRITICE ALE SPITALULUI	8
D. PLANUL DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE AL RESURSELOR UMANE	9
I. SCOP	9
II. OBIECTIVE ÎN REALIZAREA PLANULUI DE MANAGEMENT	9
III. PLAN DE ACTIVITĂȚI	10
1. Definirea activităȚilor prin care se realizează obiectivele planului de management	10
2. Grafic GANTT	12
IV. REZULTATE AȘTEPTATE	13
V. INDICATORI	14
1. Evaluare	14
2. Monitorizare	14
3. Indicatori de măsurare a performanȚei	14
VI. IMPORTANȚA RESURSEI UMANE ÎN SISTEMUL SANITAR	16
E. BIBLIOGRAFIE	19

## POLITICA ÎN DOMENIUL CALITĂȚII

### MISIUNEA SPITALULUI ORĂȘENESC VIDELE

**MISIUNEA:** Misiunea spitalului nostru este de a îmbunătăți sănătatea comunității din arealul pe care-l deservește și de a excela la capitolul calitatea serviciilor prestate pacienților.

Spitalul, în colaborare cu partenerii săi, caută soluții concrete pentru asigurarea educării continue a personalului medical, asigurarea condițiilor optime pentru dezvoltarea profesională și, nu în ultimul rând, asigurarea unui mediu optim pentru desfășurarea în bune condiții a actului medical, din punct de vedere al prevenției, diagnosticării și tratamentului.

**VIZIUNEA ECHIPEI MANAGERIALE:** Ne propunem ca spitalul nostru să devină cel mai bun furnizor de servicii medicale din întreaga regiune (Videle), un etalon al profesionalismului și calității.

**SCOPUL ECHIPEI MANAGERIALE:** Pentru a deveni cea mai primitoare unitate sanitară de specialitate din acest areal, preocupările se axează pe:

- Îmbunătățirea serviciilor medicale oferite pacienților;
- Desfășurarea de activități științifice și de dezvoltare a cunoștințelor medicale ale personalului;
- Crearea unui mediu optim pentru dezvoltarea profesională a angajaților;
- Creșterea nivelului de satisfacție a pacienților.

Astfel asigurăm condițiile necesare atingerii obiectivelor prin implementarea, menținerea și îmbunătățirea continuă a sistemului de management propriu. Suntem convinși că principiile noastre teoretice și practice referitoare la aceste aspecte contribuie la sporirea încrederii pacienților față de serviciile noastre, ceea ce de fapt constituie sursa succesului nostru.

Personalul nostru de la toate nivelurile reprezintă esența spitalului, și de aceea ne asigurăm să menținem un mediu optim care să permită fiecărui angajat să își pună în valoare și să își dezvolte cunoștințele, experiența și abilitățile personale, înțelegând și respectând cerințele sistemului de management.

Conducerea își asumă răspunderea comunicării acestei politici în cadrul spitalului, precum și analizării ei periodice, pentru a fi în mod continuu adecvată scopului.

## A. ANALIZA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI

### 1. TIPUL ȘI PROFILUL SPITALULUI

S.C. SPITALUL ORĂȘENESC S.R.L. VIDELE este o unitate sanitară cu paturi, un spital zonal de tip general, organizat conform Legii 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății cu modificările și completările ulterioare.

Spitalul Videle a fost preluat în anul 2009 de către Consiliul Local Videle de la OMW PETROM S.A. modul de organizare al spitalului este sub formă de S.R.L. cu capital integral de stat, asociat unic Consiliul Local Videle.

Spitalul este situat în orașul Videle pe Sos. Pitești, nr. 54, la cca. 65 de kilometri distanță de București. Spitalul asigură asistența medicală spitalicească pentru 70 000 de locuitori din Nord-Vestul județului Teleorman, respectiv zona petrolieră Videle și a comunelor învecinate pe o rază de 45 de km, după cum urmează: Clejani=2754 locuitori, Letca Noua=3415, Mirsa=1914, Roata de Jos=4966, din județul Giurgiu, Mereni=3802, Crevenicu=1405, Blejesti=3814, Cosmesti=1576, Purani=1412, Silistea=2526, Poeni=4744, Gratia=3216, Sarbeni=1425, Talpa =2236, Galeteni=2366, Olteni=4574, Scurtu Mare=3316, Tatarasti de Jos=2517, Tatarasti de Sus=2426, Trivalea Mosteni=1819, Mosteni=1453, Botoroaga=5877, Videle=10107.

Factorii care influențează indicatorii de activitate sunt:

- Dezvoltarea economică
- Nivelul de trai
- Efectele poluării
- Structura pe grupe de vârstă a populației
- Calitatea mediului

Elementele de bază care influențează eficiența serviciilor medicale în activitatea spitalului sunt:

- Dotarea tehnică
- Calificarea personalului

### 2. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A SPITALULUI

Spitalul Videle are o capacitate de 235 de paturi și funcționează în baza structurii aprobate de Ministerul Sănătății pe următoarele specialități:

SECȚIA	NR. PATURI
<b>MEDICINĂ INTERNĂ din care:</b>	80
COMPARTIMENT NEUROLOGIE	10
COMPARTIMENT CRONICI	20
COMPARTIMENT DIABET ZAHARAT, NUTRIȚIE ȘI BOLI METABOLICE	5
<b>CHIRURGIE GENERALĂ din care:</b>	36
- COMPARTIMENT O.R.L.	5
- COMPARTIMENT ORTOPEDIE ȘI TRAUMATOLOGIE	5
- COMPARTIMENT OFTALMOLOGIE	5
COMPARTIMENT A.T.I.	7
OBSTRETICĂ-GINECOLOGIE	25
COMPARTIMENT NEONATOLOGIE	7
PEDIATRIE	30
RECUPERARE, MEDICINĂ FIZICĂ ȘI BALNEOLOGIE	50
<b>TOTAL:</b>	<b>235</b>

Din structura unității mai fac parte: farmacia, bloc operator, sterilizare, laborator de analize medicale, laborator radiologie și imagistică medicală (Radiologie, CT, Ecografie), laborator endoscopie digestivă, laborator recuperare, medicină fizică și balneologie (bază de tratament), laborator anatomie patologică, birou evaluare și statistică medicală, aparat funcțional și ambulatoriu integrat cu cabinetele de specialitate (medicină internă, chirurgie generală, pediatrie), precum și U.T.S. din anul 2022.

În conformitate cu aprobarea Ministerului Sănătății, la nivelul fiecărei secții din cadrul spitalului au fost constituite Camere de gardă, respectiv: Chirurgie Generală, Obstetrică Ginecologică, Medicină Internă și Pediatrie, spitalul funcționând cu 4 (patru) linii de gardă.

### 3. DOTAREA SPITALULUI

Spitalul are în dotare aparatură medicală de înaltă performanță: analizor automat tip *Coulter – STKS* (cu 22 parametri), analizor automat tip *Coulter – MD II* (cu 18 parametri), analizor automat pentru coagulare – tip *ACL 100*, analizor automat – tip *Monarch*, aparat de electroforeză pe gel de aragoză (pentru electroforeza proteinelor și lipidelor), ionometru ( $\text{Na}^+$ ,  $\text{K}^+$ ,  $\text{Ca}^+$ , pH), Endoscop – pentru aparatul digestiv, trusă chirurgie videolaparoscopică, trusă video artroscopică, colonofibroscop flexibil, cistofibroscop flexibil, coledoscop flexibil, instalație röntgendiagnostică fixă, cu un post scopie-grafie-tomografie tip Mercury 332, laser medical BIOSUN, aparatură RMBFT: Laser (BTL10), Ultrasunet (BTL 7p), Unde Scurte, Magnetodiaflux Aerosoli, Ultraviolete, Diadinamici, Ionizări, Interferențial, Tens, BTL6 (Tens), Acu - și electropunctură, Instalație parafină, Ecograf, EKG, Spirometru, Colposcop, Aspirator curetaj, Computer Tomograf.

Spitalul mai are în dotare următoarea aparatură medicală:

- concentratoare de oxigen;
- tensiometre;
- pulsoximetre;
- aparat nurss cal;
- lampă ultraviolete;
- analizor automat hematologie;
- analizor semiautomat biochimie;
- autoclav;
- cameră termostat;
- etuvă;
- hotă cu flux laminar;
- microscop;
- centrifugă;
- spirometru;
- aparat EKG cu 12 canale;
- aparat aspirator secreții;
- aparat aerosoli;
- negatoscop;
- grup electrogen 275/250 KVA;
- instalație radiologică OPERA;
- fotoprinter ID;
- dezvoltator automat;

Spitalul are în dotare și bucătărie, spălătorie, precum și centrală termică proprie.

SPITALUL Videle are 235 de salariați, repartizați astfel:

CATEGORIA DE PERSONAL	NR. PERSONAL	
	Ocupat	%
MEDICI	20	11%
PERSONAL SANITAR CU STUDII SUPERIOARE	6	2%
PERSONAL SANITAR CU STUDII MEDII	120	50%
PERSONAL SANITAR AUXILIAR	40	19%
PERSONAL T.E.S.A.	20	7%
PERSONAL DESERVIRE	6	2%
MUNCITORI	23	9%
TOTAL:	235	100%

#### 4. ACTIVITATEA SPITALULUI

Indicatori de utilizare a serviciilor:

CATEGORIA DE INDICATORI	DENUMIRE INDICATOR	2018	2019
Indicatori de management al resurselor	Proporția medicilor din totalul personalului	11%	11%
	Proporția personalului medical din totalul personalului angajat	50%	50%
Indicatori de utilizare a serviciilor	Durata medie de spitalizare	6,23	6,28
	Rata de utilizare a paturilor	57,93	65,65
	Indicele de complexitate al cazurilor	0,6103	0,6570
	Procentul pacienților cu intervenții chirurgicale din totalul pacienților externați din secțiile chirurgicale	17,81	35,60
Indicatori economico-financiari	Execuția bugetară față de bugetul de venituri și cheltuieli aprobat	99%	99%
	Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului (inclusiv contr. C.J.A.S.)	95%	99%
	Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului	70%	63%
	Procentul cheltuielilor de medicamente și materiale sanitare din totalul cheltuielilor spitalului	10%	8%
	Procentul cheltuielilor de caapital din totalul cheltuielilor spitalului	5%	2%
Indicatori de calitate	Rata mortalității intraspitalicești	0,13	0,14
	Rata infecțiilor nosocomiale	-	-
	Indicele de concordanță între diagnosticul de internare și diagnosticul la externare	89%	89%

## 5. SITUAȚIA FINANCIARĂ

S.C. SPITALUL ORĂȘENESC S.R.L. VIDELE este un spital finanțat integral din venituri proprii în baza contractului de furnizare servicii medicale încheiat cu Casa Județeană de Sănătate Teleorman.

a) Veniturile spitalului se prezintă astfel:

Anul	Finantare servicii/ contract	Finantare Legea nr. 153/2017	TOTAL
2020	10.301.962,82	11.571.750,00	21.873.712,82
2021	12.270.552,19	12.014.370,00	24.284.922,19
2022	13.248.065,88	12.505.400,00	25.753.465,88

DENUMIRE VENITURI	%
Venituri din contract încheiat cu C.J.A.S. Teleorman	96,52%
Venituri proprii	3,011%
Venituri din sponsorizări	0,27%
Venituri din dobânzi	0,10%

b) Cheltuielile spitalului se prezintă astfel:

DENUMIRE CHELTUIELI	%
Cheltuieli de personal	80%
Cheltuieli de bunuri și servicii din care -medicamente și materiale sanitare	15%
Cheltuieli de capital	3%
	2%

## B. ANALIZA SWOT

Reprezintă o metodă de planificare utilizată pentru a evalua punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările ce caracterizează și influențează anumiți factori din cadrul unui proiect sau organizații.

Această metodă grupează informațiile în două categorii principale:

- **Factori interni**
  - puncte tari
  - puncte slabe
- **Factori externi**
  - oportunități
  - amenințări

<b>MEDIUL INTERN</b>	
<b>Puncte Tari</b>	<b>Puncte Slabe</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ activitate complexă, care acoperă o paletă largă de specialități</li><li>➤ personal medical bine pregătit</li><li>➤ poziție geografică bună</li><li>➤ colaborare interdisciplinară bună</li><li>➤ existența autorizației sanitare de funcționare,acreditare A.N.M.C.S.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Personal insuficient în specialitățile: A.T.I., O.R.L.,Medicina Interna ,B.F.T si Pediatrie</li><li>➤ Număr mare de pacienți transferați în alte spitale</li><li>➤ Informatizare slabă</li><li>➤ Costuri ridicate la utilități</li></ul>
<b>MEDIUL EXTERN</b>	
<b>Oportunități</b>	<b>Amenințări</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Poziționare bună din punct de vedere geografic</li><li>➤ Colaborare eficientă cu medicii de familie din zona Videle</li><li>➤ Colaborare eficientă cu Autoritățile Locale. Asigurarea locuințelor de serviciu ptr.medicii care doresc sa se stabileasca pe raza orasului</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Intrarea spitalelor în procesul de acreditare, care necesită îndeplinirea unor criterii U.E.</li><li>➤ Distanța relativ mică de Spitalul Județean și spitalele din București</li><li>➤ Dificultatea atragerii de medici datorită numărului mic de medici care termină rezidențiatul anual și doresc să activeze în spitalele mici de provincie</li><li>➤ Finanțare insuficientă</li></ul>

## C. PRINCIPALELE PROBLEME CRITICE ALE SPITALULUI

- deficitul de personal în specialitățile O.R.L., A.T.I, Medicina Interna, B.F.T. și Pediatrie;
- număr mare de pacienți transferați în alte spitale;
- informatizare slabă.



## D. PLANUL DE ÎMBUNĂTĂȚIRE AL RESURSELOR UMANE

Problema prioritară selectată în vederea tratării în continuarea planului de management este **deficitul de personal**.

Situația critică este reprezentată de lipsa de personal sanitar superior în specialitățile A.T.I., O.R.L., Medicina Interna, B.F.T. și Pediatrie, care împiedică buna desfășurare a activității medicale.

### Motivarea alegerii făcute

Spitalul nu poate asigura servicii medicale corespunzător capacității secțiilor și dotării acestora, deoarece are o deficiență mare de personal.

## I. SCOP

Asigurarea serviciilor medicale solicitate de pacienți, pentru care spitalul are capacitate și dotare, dar nu are personal.

Prioritar se impune:

- Încadrarea cu numărul de medici necesar în specialitățile A.T.I., O.R.L. Medicina Interna, B.F.T. și Pediatrie ar asigura rezolvarea urgențelor medico-chirurgicale la nivelul spitalului și, implicit, scăderea numărului de cazuri transferate către unități sanitare de grad superior care să le rezolve;
- Asigurarea cu personalul mediu sanitar necesar pentru prestarea unor servicii medicale de calitate.

Realizarea acestor obiective nu va fi deloc ușoară deoarece , în condițiile în care se deblochează posturi în sistemul sanitar, concurența pentru atragerea personalului sanitar va fi foarte mare, iar șansele unui spital mic din provincie să atragă personal vor fi foarte mici.

Pentru aceasta va fi necesară elaborarea și implementarea unui plan de recrutare bine pus la punct.

## II. OBIECTIVE ÎN REALIZAREA PLANULUI DE MANAGEMENT

### 1. Menținerea personalului existent

**Termen: permanent**

### 2. Recrutare personal de specialitate:

- 1 medic specialitatea A.T.I.  
**Termen: trim. III 2023**
- 1 medic Medicina Generala.  
**Termen: trim. I 2024**
- 1 medic specialitatea Pediatrie  
**Termen: trim. I 2025**
- 1 medic specialitatea B.F.T.  
**Termen: trim. I 2026**

### 3. Programe de dezvoltare profesională a angajaților

**Termen: 2024-2026**

### 4. Creșterea adresabilității și scăderea transferului pacienților către alte unități sanitare

### III. PLAN DE ACTIVITĂȚI

#### 1. Definirea activităților prin care se realizează obiectivele planului de management

**Activitatea 1: Planificarea, extinderea și organizarea serviciilor în conformitate cu standardele europene asigurându-ne că serviciile spitalului:**

- răspund la schimbarea metodelor clinice
- sunt susținute de un personal calificat adecvat
- circuitele medicale sunt eficiente, conform normelor europene pentru pacienți, alimente, deșeuri și personal.

În acest scop se va urmări:

- dezvoltarea colaborării cu asistența de îngrijire la domiciliu
- dezvoltarea unei strategii de transport pentru spital
- îmbunătățirea procesului de planificare a serviciilor asigurându-se o abordare interdisciplinară
- identificarea problemelor de sănătate ale pacienților și răspunsul la acestea, ca punct de plecare al planificării, dezvoltării și organizării serviciilor spitalului
- analiza de nevoi în zona de influență a serviciilor oferite de spital
- validarea planurilor și propunerilor existente de dezvoltare a serviciilor pentru a fi siguri că sunt bazate pe necesități reale
- căutarea anticipativă de noi oportunități de răspuns la necesitățile în schimbare ale pacienților spitalului
- întărirea rolului spitalului de promotor al sănătății în cadrul comunității
- sporirea și continuarea implementării noilor standarde de igienă și curățenie, atât în incinta spitalului cât și în exteriorul acestuia, inclusiv îmbunătățirea mentalității angajaților spitalului.

#### **INDICATORI MĂSURABILI:**

Număr de servicii medicale/cazuri rezolvate în perioada de timp.

**TERMEN DE REALIZARE:** trim. II 2023

**RESURSE UMANE:** medici, asistente, infirmiere, personal auxiliar

**RESURSE MATERIALE:** nu este cazul

**RESURSE FINANCIARE:** BVC spital

**RĂSPUND:** Manager, Director medical, Consiliul medical, medicii șefi de secție/laboratoare/compartimente.

#### **Activitatea 2: Implementarea standardelor europene de practică medicală**

- elaborarea și utilizarea protocoalelor medicale, terapeutice și a ghidurilor de practică
- oferirea posibilității profesioniștilor de a efectua audit medical
- participarea medicilor la programele de educație medicală continuă (EMC) și organizarea unor cursuri în cadrul spitalului.

#### **INDICATORI MĂSURABILI:**

Număr de protocoale terapeutice adoptate în perioada de timp.

**TERMEN DE REALIZARE:** trim. I 2024

**RESURSE UMANE:** medici, asistente, infirmiere, personal auxiliar

**RESURSE MATERIALE:** legislație, regulamente, protocoale etc.

**RESURSE FINANCIARE:** BVC spital

**RĂSPUND:** Medicii șefi de secție/laboratoare/compartimente.

### **Activitatea 3: Menținerea managementului calității în spital**

Creșterea calității actului medical și asigurarea respectării drepturilor pacientului, dar și asigurarea respectării normelor de prevenție pentru afecțiunile endemice, a impus procedurarea tuturor activităților spitalului și eliberarea unor norme specifice de lucru pentru toți angajații, care s-a materializat prin elaborarea manualului calității.

Existența acestui document dă asigurare echipei manageriale asupra activității fiecărui angajat și pune la dispoziție o serie de criterii în baza cărora se poate îmbunătăți permanent calitatea actului medical, dar care permit și evaluarea permanentă a performanței fiecărui angajat și/sau a diferitelor structuri din spital, cât și a spitalului în totalitate.

Acest deziderat se va obține prin menținerea certificării de calitate din partea unui organism recunoscut. Această certificare este introdusă ca obligație a furnizorilor de servicii medicale și în proiectul contractului-cadru al CNAS.

#### **INDICATORI MĂSURABILI:**

- Număr de instruiți ale personalului în vederea aplicării Manualului calității.
- Contractul încheiat cu CJAS Teleorman.

**TERMEN DE REALIZARE:** permanent pe perioada mandatului

**RESURSE UMANE:** medici, asistente, Compartiment managementul calității

**RESURSE MATERIALE:** proceduri și protocoale întocmite

**RESURSE FINANCIARE:** BVC spital

**RĂSPUND:** Manager, Director medical, Șef serviciu administrativ, Medicii șefi de secție/laboratoare/compartimente, Compartimentul juridic.

### **Activitatea 4: Organizarea serviciului de primire-internare al pacienților**

În conformitate cu Ordinul Ministrului Sănătății nr. 914/2006 pentru aprobarea Normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare, spitalul va avea în vedere:

- reabilitarea unității de gestiune a hainelor și efectelor de spital și a unității de externare din componența Serviciului de primire-internare a bolnavilor – reparații, igienizare, reabilitare grup sanitar și baie pacienți, dotarea cu mobilier nou etc.

- organizarea și igienizarea circuitelor – stabilirea judicioasă a circuitului pacienților în spital de la internare până la momentul externării.

- îndeplinirea procedurilor specifice desfășurării activității: Procedura de internare-externare a pacienților.

#### **INDICATORI MĂSURABILI:**

- Număr de solicitări directe la Serviciul de primire internare-externare pacienți, în perioada de timp.
- Număr de cazuri de pediculoză/scabie depistate la internare în perioada de timp.

**TERMEN DE REALIZARE:** trim. I 2025

**RESURSE UMANE:** medici, asistente, personal auxiliar

**RESURSE MATERIALE:** mobilier, dotări spălătorie, lenjerii, pijamale, halate, papuci, dezinfectanți etc.

**RESURSE FINANCIARE:** BVC spital

**RĂSPUND:** Directul medical, Directorul economic, Coordonatorul Serviciului de internare-externare pacienți.

### **Activitatea 5: Creșterea calității serviciilor hoteliere**

Poate cel mai puternic impact asupra satisfacției pacienților care beneficiază de serviciile spitalului este dat de calitatea serviciilor hoteliere și calitatea alimentației oferite. Condițiile de cazare și masă oferite, trebuie aduse la standarde europene în vederea asigurării unor servicii spitalicești de calitate, atât în ceea ce privește serviciul medical, cât și cel hotelier.

În acest sens echipa managerială își propune:

- dezvoltarea serviciilor oferite contra-cost (rezerve cu plată). Se vor organiza rezerve de două paturi în patru-cinci minigarsoniere/rezerve de spital cu condiții hoteliere deosebite (mobilier, grup sanitar, TV, minifrigider, aer condiționat etc.), în vederea oferirii serviciilor la cerere sau pentru servicii cu coplată.

- încheierea de contracte de furnizare de servicii medicale spitalicești cu firme de asigurări de viață/medicale private.

#### INDICATORI MĂSURABILI:

- Număr de pacienți satisfăcuți de condițiile hoteliere din totalul pacienților, în perioada de timp.

- Număr de pacienți care au solicitat servicii hoteliere plătite, în perioada de timp.

- Fondurile obținute din serviciile hoteliere oferite în regim privat.

**TERMEN DE REALIZARE:** trim. I 2026

**RESURSE UMANE:** asistente șefe secții și compartimente, personal auxiliar de îngrijire și curățenie.

**RESURSE MATERIALE:** mobilier, grup sanitar, TV, minifrigider, aer condiționat etc.

**RESURSE FINANCIARE:** BVC spital

**RĂSPUND:** Manager, Director economic, Director medical, Compartimentul juridic.

#### Activitatea 6: Redeschiderea CPU Videle în colaborare cu Spitalul Județean de Urgență Teleorman

Echipa managerială își propune redeschiderea CPU Videle din cadrul spitalului. În acest sens, echipa managerială va face demersurile necesare pe lângă Spitalul Județean de Urgență Teleorman și Consiliul Județean Teleorman.

Redeschiderea acestei camere de primiri urgențe este importantă nu numai pentru zona Videle (reducându-se timpii de deplasare a bolnavilor pentru urgențe), cât și pentru Spitalul Județean de Urgență Teleorman (degrevarea de cazurile urgente venite din zona Videle).

**TERMEN DE REALIZARE:** trim. IV 2024

**RESURSE UMANE:** medici cu competențe de urgență, asistente, infirmiere, brancardieri

**RESURSE MATERIALE:** aparatură medicală de urgență (EKG, Ecograf, Centrifugă analize, paturi, birouri, instalație de oxigen etc.), medicamente de urgență, dezinfectanți etc.

**RESURSE FINANCIARE:** BVC spital Videle, BVC spital județean.

**RĂSPUND:** Manager, Director economic, Director medical, Compartimentul juridic.

## 2. Grafic GANTT

### ÎNCADRAREA ÎN TIMP ȘI RESURSE NECESARE GRAFIC GANTT

Nr. Crt.	Activitate	Încadrare în timp				Resurse necesare			Responsabili
		2023	2024	2025	2026	umane	materiale	financiare	
1	Planificarea, extinderea și organizarea serviciilor în conformitate cu standardele europene								Manager, Director medical, Consiliul medical, medicii șefi de secție/ laboratoare/ compartimente

2	Implementarea standardelor europene de practică medicală								Medicii șefi de secție/ laboratoare/ compartimente
3	Menținerea managementului calității în spital								Manager, Director medical, Șef serviciu administrativ, Medicii șefi de secție/ laboratoare/ compartimente, Compartiment juridic
4	Organizarea serviciului de primire-internare al pacienților								Director medical, Directorul economic, Coordonatorul Serviciului de internare-externare pacienți
5	Creșterea calității serviciilor hoteliere								Manager, Director economic, Director medical, Compartiment juridic
6	Redeschiderea CPU Videle în colaborare cu Spitalul Județean de Urgență Teleorman								Manager

#### IV. Rezultate așteptate

Prin angajarea personalului sanitar superior va crește calitatea îngrijirilor medicale, în primul rând calitatea profesională, având în vedere că prin creșterea numărului de medici, va scădea numărul mediu de pacienți pe medic curant, astfel va crește timpul acordat unui pacient, care va conduce la îmbunătățirea relațiilor interpersonale și, în final, la satisfacția pacientului. Vor crește veniturile spitalului prin rezolvarea urgențelor medico-chirurgicale la nivelul spitalului și scăderea numărului de cazuri transferate către unități sanitare de grad superior care să rezolve cazurile pentru care, în acest moment, spitalul nostru nu poate presta servicii medicale.

Creștere număr de pacienți satisfăcuți = creșterea veniturilor spitalului = creșterea satisfacției personalului și a performanței actului medical.

## V. INDICATORI

### 1. Evaluare

Scopul acestui proiect se consideră atins dacă se realizează următoarele:

- Creșterea numărului de cazuri;
- Creșterea ratei de ocupare a paturilor față de anul 2022;
- Scăderea numărului de pacienți transferați în alte spitale față de anul 2022;
- Creșterea ICM în anul 2023 față de anul 2020.

### 2. Monitorizare

În vederea realizării obiectivelor se va urmări:

1. Creșterea numărului de medici:
  - În specialitatea A.T.I. și rezolvarea urgențelor medico-chirurgicale la nivelul spitalului;
  - În specialitatea O.R.L.;
  - În specialitatea Pediatrie;
  - In specialitatea B.F.T;
  - In specialitatea Medicina Generala;
2. Scăderea numărului de cazuri transferate către unități sanitare de grad superior care sa rezolve cazurile pentru care, în acest moment, spitalul nostru nu poate presta servicii medicale.
3. Creșterea eficienței spitalului

### 3. Indicatori de măsurare a performanței

#### 3.1 Chestionarul de satisfacție pacienți

Pentru a îmunătăți în premanență calitatea serviciilor acordate pacienților internați în regim de spitalizare continuă în cadrul Spitalului orașenesc Videle, acestora le-a fost înmănat la externare un chestionar de satisfacție pentru a fi completat.

Pentru gestionarea eficientă a procesului de măsurare a indicatorilor de performanță, la nivelul spitalului există o procedură operațională (PO) privind satisfacția pacienților.

Conform procedurii spitalului, etapele procesului de satisfacție a pacienților este următoarea:

1. Periodicitate – lunar
2. Distribuirea formularelor – în dimineața zilei în care pacientul este externat
3. Completarea formularelor este benevolă și va fi asigurat anonimatul pacientului
4. Depunerea formularului – se face în cutia special amenajată
5. Ridicarea chestionarelor – se va face în termen de 3 zile lucrătoare de la începutul lunii în curs de către asistenta șefă și un reprezentant al compartimentului Managementul calității
6. Asistenta șefă – va prezenta medicului șef de secție rezultatul evaluării chestionarelor
7. Medicul șef va analiza și va lua măsuri de remediere a disfuncționalităților existente
8. Medicul șef de secție va înainta un raport cu problemele ce nu pot fi rezolvate în cadrul secției, către Managementul calității
9. Managementul calității va centraliza problemele ridicate de la toate secțiile clinice și le va prezenta trimestrial Comitetului director
10. Comitetul director va analiza și va dispune măsuri necesare remedierii acestora

#### 3.2. Chestionar de satisfacție angajat

Annual Spitalul Orașenesc Videle măsoară gradul de satisfacție al angajaților prin distribuirea chestionarelor de evaluare și satisfacției angajaților.

Conform procedurii spitalului, etapele procesului de satisfacție al angajaților sunt următoarele:

1. Periodicitate – anual

2. Distribuirea formularelor – la începutul lunii
3. Completarea chestionarului – este benevolă
4. Depunerea formularului – se face în cutia special amenajată
5. Ridicarea chestionarelor – se va face în termen de 3 zile lucrătoare de la începutul lunii în curs de către asistenta șefă și un reprezentant al compartimentului Managementul calității
6. Asistenta șefă – va prezenta medicului șef de secție rezultatul evaluării chestionarelor
7. Medicul șef va analiza și va lua măsuri de remediere a disfuncționalităților existente
8. Medicul șef de secție va înainta un raport cu problemele ce nu pot fi rezolvate în cadrul secției, către Managementul calității
9. Managementul calității va centraliza problemele ridicate de la toate secțiile clinice și le va prezenta trimestrial Comitetului director
10. Comitetul director va analiza și va dispune măsuri necesare remedierii acestora

### **3.3. Indicatori de eficiență și eficacitate**

Barometrul eficienței și eficacității activității medicale îl reprezintă urmărirea indicatorilor de utilizare a serviciilor, precum și a indicatorilor de calitate

Monitorizarea indicatorilor de utilizare a serviciilor se face prin:

- Numărul de pacienți externți
- Indicele de complexitate al cazurilor
- Durata medie de spitalizare
- Rulajul bolnavilor
- Rata de utilizare a paturilor (%)
- Proporția urgențelor din totalul pacienților internați (%)
- Proporția bolnavilor internați cu bilet de trimitere (%)
- Procentul pacienților cu intervenție chirurgicală din totalul pacienților externți din secțiile chirurgicale (%)
- Procentul pacienților cu complicații și comorbidități din totalul pacienților externți din secțiile chirurgicale (%)

Monitorizarea indicatorilor de calitate:

- Rata mortalității intraspitalicești
- Rata infecțiilor asociate asistenței medicale
- Rata pacienților reinternați în interval de 30 zile de la externare
- Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și cel la 72 ore
- Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și cel la externare
- Procentul pacienților transferați către alte spitale din totalul bolnavilor internați
- Procentul pacienților decedați în primele 24 de ore de la internare
- Procentul pacienților decedați în primele 48n de ore de la intervenția chirurgicală
- Numărul de reclamații/plângeri ale pacienților, înregistrate.

### **3.4. Fișa de autoevaluare a unității sanitare**

La nivelul spitalului trebuie să se aplice procedura de autoevaluare a calității serviciilor medicale, în care se precizează clar ce anume se va monitoriza, unde se va monitoriza, pe ce perioadă (de regulă o lună) urmând ca la finalul acesteia șeful de secție/compartiment să înainteze un raport către directorul medical și manager, spre analiză, după care va fi discutat în Consiliul medical.

Apoi spitalul va trebui să creeze, prin decizia internă a medicului șef o echipă responsabilă sau să desemneze o persoană cu responsabilități de monitorizare a activităților medicale ale secției/compartimentului.

Activitatea de autoevaluare trebuie să aibă în vedere și partea nemedicală a spitalului (RUS, Financiar-contabilitate, IT etc.).

Primul dintre aspectele urmărite în această activitate ar putea fi verificarea completării FOCG/FSZ. În funcție de volumul de activitate al secției vor fi verificate toate foile sau se va recurge la selectarea unui eșantion reprezentativ.

Autoevaluarea ar trebui să devină o practică în spitale deoarece prin folosirea metodelor specifice măsoară performanța, selectează cazurile, compară rezultatele și evaluează acțiunile. Prin

urmare, are capacitatea de a livra date sigure privind măsurile de îmbunătățire a calității serviciilor medicale și în consecință, de creștere a satisfacției și siguranței pacienților, aparținătorilor și personalului medical (sursa: mediacademica.ro).

Se recomandă existența unui plan de autoevaluare cu termene de realizare și responsabili.

## VI. IMPORTANȚA RESURSEI UMANE ÎN SISTEMUL SANITAR

Una dintre sarcinile managementului este cea legată de managementul resurselor umane.

Managementul resurselor umane este acea activitate organizațională care permite folosirea cea mai eficientă a angajaților pentru a atinge scopurile organizaționale, de grup și individuale.

Obiectivele managementului de resurse umane sunt, în general, legate de utilizarea cât mai eficientă a resurselor umane, asigurarea unui mediu colaborativ între toți membrii instituției, precum și dezvoltarea profesională a fiecărui angajat. Astfel, se descriu 5 mari funcții ale managementului de resurse umane:

1. Planificarea
2. Achiziția de personal – ocuparea posturilor
3. Dezvoltarea profesională
4. Reținerea și motivarea personalului instituției
5. Administrarea personalului.

Prin **planificarea** resurselor umane se încearcă în permanență găsirea unor soluții care să permită asigurarea continuă cu resurse umane a unității medicale, în funcție de nevoi și de obiectivele propuse.

**Ocuparea posturilor** este o funcție importantă, prin care se face recrutarea și selectarea candidaților pentru posturile libere. Sunt selectați candidații cu cele mai bune calificări, conform fișei postului respectiv.

**Dezvoltarea profesională** începe imediat după angajare, cu o primă orientare și formare a noului angajat pentru o cât mai rapidă adaptare la cultura organizațională, regulamente, program de lucru etc. De asemenea, ar trebui să existe un proces de dezvoltare profesională continuă, prin care profesioniștii să-și mențină cunoștințele și abilitățile la zi sau să achiziționeze altele noi.

Funcția de **menținere și motivare** a personalului începe cu evaluarea performanțelor și continuă cu motivarea și recompensarea.

Managementul resurselor umane îi învață pe manageri cum să stimuleze angajații să „producă” mai mult, prin oferirea unui mediu organizațional în care aceștia să-și poată atinge maximul de potențial.

Desigur, ajungem la întrebarea: „Care sunt elementele resursei umane importante pentru activitatea profesională desfășurată”. În principiu, se pare că există două elemente general valabile pentru resursele umane: competența și performanța.

### **COMPETENȚĂ = CUNOȘTINȚE + APTITUDINI + ABILITĂȚI PRACTICE**

Prin **cunoștințe** înțelegem informațiile teoretice adunate în urma unui proces educațional pe care fiecare individ îl parcurge.

**Aptitudinile** sunt calități native ale individului. Ele nu pot fi, în principiu, create, învățate. Ele pot fi, eventual, activate sau dezvoltate. Probabil, unele țin și de personalitatea individului și îi poate ajuta mai ales în comunicare, atribut extrem de important în sectorul medical, în toate domeniile care implică o comunicare cu pacientul.



**Abilitățile** sau **deprinderile** rezultă din punerea în practică a cunoștințelor teoretice și, uneori, facilitate de existența unor aptitudini. În domeniul medical se vorbește mai mult despre experiența profesională, în general sau în specialitate, scoțându-se în evidență întotdeauna partea de cunoaștere teoretică

Însă nu este suficientă doar competența pentru a avea rezultate profesionale foarte bune, ci mai este nevoie de ceva, și anume de **ATITUDINE!** Ca atare, putem discuta despre următoarea formulă :

**PERFORMANȚĂ = COMPETENȚĂ + ATITUDINE**

Dacă din punctul de vedere al managementului resurselor umane putem acționa destul de mult pe partea de competență prin diverse programe de formare, atitudinea este un atribut personal al angajatului.

**Atitudinea**, din punct de vedere profesional, reprezintă intenția unui angajat de a munci, de a se face cât mai util la locul de muncă, de a încerca să-și pună în valoare întreaga competență profesională.

**PERFORMANȚĂ = CUNOȘTINȚE + APTITUDINI + ABILITĂȚI + ATITUDINE**

Deci, pentru a ajunge la performanță, trebuie să avem în vedere cele patru caracteristici. Rezultă de aici că este foarte important ca un manager, sau cel puțin responsabilul cu resursele umane, să cunoască foarte bine angajații.

La atitudine, fiecare poate lucra, prin cursuri de dezvoltare personală, unde se pune accentul pe adoptarea unei „atitudini pozitive”, ca mod de abordare a problemelor. Se consideră că atitudinea pozitivă este esențială atât pentru succesul de moment, dar și pentru clădirea unor relații solide cu membrii unei echipe de succes în proiectele viitoare.

Dar cel mai mult trebuie investit în partea de cunoștințe și abilități, mai ales cele profesionale.

Formarea profesională

Toți profesioniștii din domeniul sănătății trebuie educați pentru a oferi îngrijiri centrate pe pacienți ca membri ai unei echipe interdisciplinare, punând accentul pe practicile bazate pe dovezi, pe abordările de îmbunătățire a calității și pe informatică.

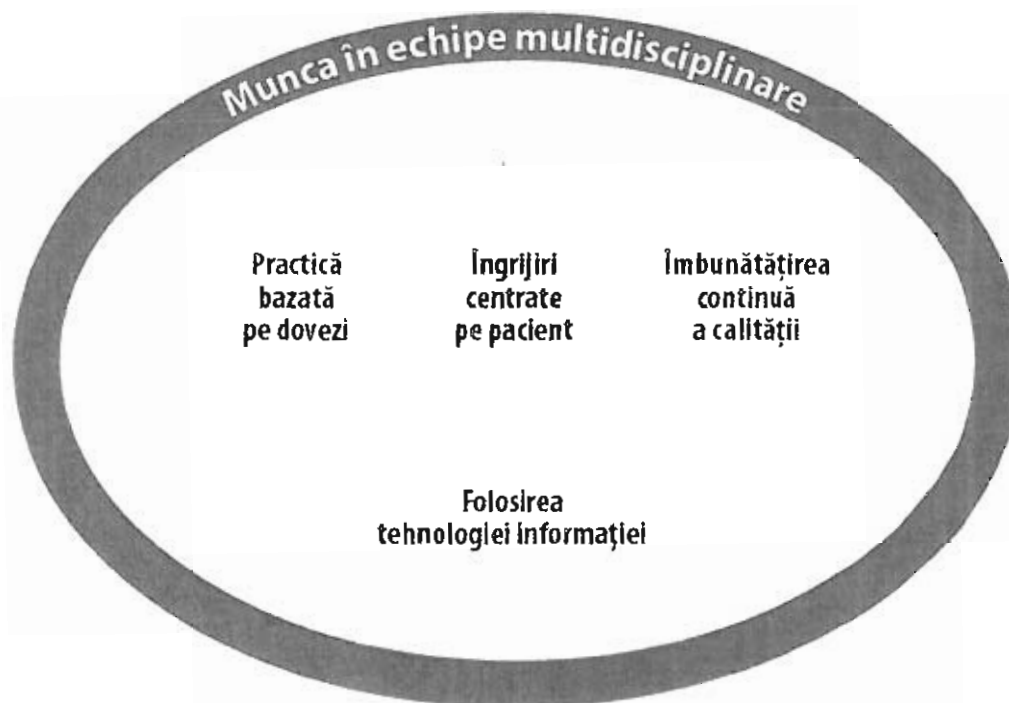


Figura 1. Suprapunerea celor cinci competențe de bază ale profesioniștilor din sănătate<sup>31</sup>  
 Cele cinci competențe de bază ale lucrătorilor din sănătate se regăsesc în figura 1.

**Oferă îngrijiri centrate pe pacient** – ceea ce implică identificarea, respectarea și îngrijirea valorilor, preferințelor și nevoilor pacienților cu care intră în contact; alină durerea și suferința pacienților și coordonează îngrijirile continue; au capacitatea de a asculta, dar și de a comunica și transmite toate informațiile relevante pentru pacient, participând astfel la un proces de educare a pacienților; au capacitatea de a gestiona informațiile pacientului și de a lua deciziile adecvate, împreună cu acesta; coordonează în mod continuu prevenirea bolilor, promovarea unui stil de viață sănătos.

**Pot lucra în echipe interdisciplinare** – personalul medical trebuie să aibă capacitatea de a coopera, colabora și comunica, integrându-se în echipe multidisciplinare pentru a se asigura că îngrijirea este continuă și fiabilă.

**Trebuie să-și bazeze activitatea pe dovezi** – trebuie să integreze rezultatele celor mai bune cercetări cu experiența clinică și cu valorile pacientului, pentru o îngrijire optimă. Trebuie să participe în permanență la activități de învățare și cercetare.

**Trebuie să se preocupe de îmbunătățirea calității:** trebuie să identifice erorile și pericolele care apar în procesul de îngrijire, să înțeleagă și să pună în aplicare principiile fundamentale legate de siguranța pacientului; să înțeleagă continuu și să măsoare calitatea serviciilor de îngrijire și rezultatele în raport cu nevoile pacientului și ale comunității.

**Trebuie să utilizeze sistemele informatice** – personalul medical trebuie să fie capabil să comunice, să gestioneze informațiile, să poată diminua apariția unor erori, folosind puterea tehnologiei informatice.

Aceste cinci competențe de bază sunt deziderate relativ noi, pe care viitorii profesioniști în domeniul medical ar trebui să le deprindă încă din timpul studenției. Aceste cinci competențe de bază ar trebui să fie învățate în primii ani de pregătire medicală și apoi exersate în permanență. Peste ele vin apoi celelalte multe cunoștințe medicale și proceduri, metode etc., care constituie partea clinică. Dar medicina, în general, nu înseamnă doar partea curativă. Pacienții au nevoie de îngrijiri, de comunicare, de empatie, astfel încât personalul medical trebuie să fie pregătit în aceste direcții.

Într-un sistem de sănătate normal, personalul medical cu o pregătire de bază care să includă cele cinci competențe de mai sus, plus o pregătire medicală corespunzătoare, ar putea fi performant și ar putea îndeplini cele 10 reguli de performanță.

## Zece reguli de performanță într-un sistem de sănătate<sup>(4)</sup> (adaptat după Institutul de Medicină, 2001)

1. Îngrijirea se bazează pe relații de vindecare continuă. Profesioniștii din domeniul medical trebuie să ofere îngrijiri atunci când pacienții au nevoie de ele, prin diverse modalități, nu doar în consultațiile față în față.
2. Îngrijirea trebuie personalizată pe baza nevoilor și a valorilor pacientului. Profesioniștii din domeniul sănătății au capacitatea de a răspunde la alegerile și preferințele individuale ale pacientului.
3. Pacientul este sursa de control. Personalul medical trebuie să se poată adapta diferitelor preferințe ale pacientului și să încurajeze luarea de comun acord a deciziilor.
4. Cunoștințele trebuie împărtășite, iar informațiile trebuie să fie accesibile pentru pacient. Personalul medical trebuie să sprijine accesul pacienților la informația medicală proprie și la cunoștințele medicale, să comunice eficient și să discute problemele cu pacienții, într-un limbaj adaptat nivelului fiecăruia.
5. Luarea deciziilor trebuie să se bazeze pe dovezi științifice. Personalul medical trebuie să ofere îngrijire pe baza celor mai bune cunoștințe științifice și a standardelor disponibile. De aceea ei trebuie să aibă acces la literatură medicală, la biblioteci medicale, la ghiduri de practică, la manuale de bună practică.
6. Siguranța pacienților și a personalului medical este o problemă importantă. Profesioniștii din sănătate trebuie să asigure siguranța pacienților, acordând o atenție sporită sistemelor care ajută la prevenirea și atenuarea erorilor.
7. Transparența este necesară. Personalul medical trebuie să pună la dispoziția pacienților și a familiilor acestora informațiile care să le permită să ia decizii informate cu privire la toate aspectele legate de îngrijire.
8. Nevoile sunt anticipate. Personalul medical trebuie să poată anticipa nevoile pacientului prin planificare.
9. Pierderile din sistem trebuie reduse în mod continuu. Personalul medical trebuie să depună eforturi pentru a reduce consumul inutil de resurse sau timpul pacientului.
10. Cooperarea dintre clinicieni este o prioritate. Personalul medical trebuie să colaboreze și să comunice în mod activ pentru a asigura un schimb adecvat de informații și o bună coordonare a îngrijirilor.

### Concluzii

Pregătirea profesională a celor din sănătate este extrem de importantă pentru sistemul de sănătate. Ne interesează pe toți cei care lucrăm în acest sistem, deoarece trebuie să colaborăm, să lucrăm în echipe interdisciplinare. Deoarece beneficiarul serviciilor medicale este pacientul, întreaga activitate de pregătire a resurselor umane din domeniul îngrijirilor de sănătate este supusă unor reglementări destul de stricte. Organizațiile profesionale trebuie să supravegheze întreg ciclul de pregătire al resursei umane, atât în universități, cât și în timpul pregătirii de specialitate și în programele de educație medicală continuă.

Mai nou, inclusiv programul de acreditare a calității face referire la diverse aspecte legate de pregătirea resursei umane, de dezvoltarea profesională continuă, de luarea de măsuri legate de depășirea limitei de competență și de pregătirea personalului legat de siguranța pacientului.

## E. BIBLIOGRAFIE

- Ciobanu I. -Strategii de management, Editura Univ.AI.I.Cuza,Iasi 1994;
- Lukacs E. -Managementul resurselor umane vol.I, recrutare, motivare, evaluare, Editura Fundatiei Dunarea de Jos,Galati 2006;
- Vladescu C,Enachescu D. - Politici de alocare a resurselor si de planificare a personalului medical in sistemele de sanatate, CPPS, Bucuresti 2001;
- Vladescu C. - Scoala Nationala de Sanatate Publica si Management Sanitar , Managementul Spitalului, Ed.Public H Press, Bucuresti-2006;
- Organigrama si Statul de functii aprobate prin H.C.L.Nr.55/23.05.2022;
- Legea nr.95/2006-privind reforma in domeniul sanatatii,cu modificarile si completarile ulterioare;
- Legea nr.98/2016-privind achizitiile publice; Standarde ANMCS;
- Legea Finantelor publice nr.500/2002.

10/10/2022