

**Spitalul de pneumoftiziologie
Aiud, Str. Ecaterina Varga Nr.6**

**PROGRAM MANAGEMENT
2014-2017**

**IMBUNATATIREA CALITATII SERVICIILOR MEDICALE
FURNIZATE DE SPITAL**

A. Descrierea situatiei actuale a spitalului

Anul 2013 a insemnat pentru spitalele din Romania si implicit pentru spitalul nostru un an dificil, cu multiple transformari, un an de schimbare radicala a gindirii si strategiei in domeniul sanitar ceea ce a impus o adaptare din mers la noile cerinte, la transformarile pe plan organizatoric ale spitalului atat datorate crizei economice care a adus restrictii bugetare cat si legislatiei care a impus regandirea managementului resurselor umane.

Schimbarile rapide din sistemul de sanatate sunt o continua provocare pentru manageri, astfel modificarile legislative, organizatorice si financiare din sistemul sanitar au determinat o presiune in vederea cresterii eficacitatii si eficientei actului medical si preocuparile legate de calitatea serviciilor medicale.

Spitalul de pneumoftiziologie Aiud este un spital de tip monospecialitate cu 120 paturi, existand in prezent aprobarea Consiliului de administratie pentru solicitarea avizului MS pentru noua structura :

<i>Sectia pneumologie I</i>	37 paturi
din care: Compartiment TBC	23 paturi
<i>Sectia pneumologie-TBC II</i>	60 paturi
Total	120 paturi

Structura spitalului mai include: Dispensar TBC, Laborator Analize Medicale, Laborator Radiologie si Imagistica Medicala, Ambulatoriu Integrat, Farmacie, Compartiment BK, Laborator explorari functionale, Compartiment endoscopie bronsica, Aparat functional (bloc alimentar, sala de mese, spalatorie, centrala termica, magazii, ateliere, parc)

Situat la 60 km de Alba Iulia, spitalul nostru deserveste o populatie de aproximativ 200 000 locuitori cu varsta de peste 16 ani, precum si populatia judetelor invecinate Cluj, Mures, Sibiu, avand ca activitate diagnosticul si tratamentul tuberculozei pulmonare si extrapulmonare precum si a celorlalte boli pulmonare cronice: bronhopneumopatiile cronice, astmul bronic, pneumopatiile cronice fibrozante, supuratiile bronhopulmonare, afectiunile pleurale, neoplazmele pulmonare. Structura de personal aprobata 130 de posturi, din care 75 ocupate.

Misiunea organizatiei este de a deservi populatia in acordarea actului medical pe categoriile enuntate si alinarea suferintelor, precum si acordarea de servicii de calitate in aceste structuri.

Valorile organizatiei sunt principiile si gandirea despre ceea ce crede ca va putea face in viitor, adica servicii medicale de calitate si satisfactia pacientului.

Viziunea organizatiei pentru viitor este urmatoarea:

- servicii medicale de calitate comparate cu standardele existente
- accesul populatiei la investigatii de laborator, radiologie si si de inalta performanta
- o gama larga de servicii pe cat mai multe specialitati cu personal competent, cu dotare moderna si performanta
- un personal stabil, bine pregatit profesional, care sa faca fata cerintelor si nevoilor populatiei, dar si dezvoltarii tehnice actuale
- conditii de munca si conditii de cazare pentru bolnavul internat la standarde europene
- resurse financiare care sa acopere aceste necesitati

B. Analiza SWOT a spitalului

<p>PUNCTE FORTE</p> <p>Factori interni</p> <ul style="list-style-type: none"> - buna adresabilitate a populatiei - echipa de medici pregatita profesional, capabila sa-si indeplineasca indicatorii propusi - analizor de biochimie performant - Dispensar TBC cu circuite separate - Ambulatoriu integrat al spitalului - Aparat Roentgen performant 	<p>PUNCTE SLABE</p> <ul style="list-style-type: none"> - circuite nefunctionale sau neconforme cu normele igienico-sanitare in vigoare - cladire veche ce necesita modernizari si reparatii - finantare deficitara - lipsa unui sistem informatic performant - necesitatea unui psiholog pentru consilierea pacientilor cu boli grave si cu internare de lunga durata
<p>OPORTUNITATI</p> <p>Factori externi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Legea 95/2006 privind reforma 	<p>AMENINTARI</p> <ul style="list-style-type: none"> - populatie saraca cu rata crescuta a somajului, varstnica, cu frecvente

<p>sistemului sanitar</p> <p>-OUG 162/20008 privind transferul ansamblului de atributii si competente exercitate de Ministerul Sanatatii Publice catre Autoritatile Administratiei Publice Locale</p> <p>Adresabilitate mare in ambulatoriu</p> <p>Dotarea cu un aparat fibrobronhoscop (ROTARY CLUB)</p> <p>Sponsorizari</p> <p>Donatii</p>	<p>acutizari</p> <ul style="list-style-type: none"> - cresterea aglomeratiei in zona spitalului - cresterea actelor de indisciplina in randul pacientilor - riscul axarii activitatii spitalului prponderent pe patologia TB in conditiile trendului actual de reducere a morbiditatii acesteia si de crestere a incidentei bolilor respiratorii cronice asociate fumatul.
--	---

C. Identificarea problemelor critice

- reautorizarea ISO 9001 pentru spital in vederea contractului cu CAS Alba
- repararea si modernizarea cladirilor
- mentinerea personalului medical si evitarea migratiei
- necesitatea cresterii eficientei si imbunatatirea actului medical pentru mentinerea adresabilitatii si implicat a finantarii
- neconformitatile de la vizita comisiei de acreditare

D.Selectarea problemei prioritate

Managementul in sistemul de sanatate trebuie abordat din perspectiva schimbarilor induse de noile realitati:cresterea eficientei si imbunatatirea calitatii motiv pentru care consideram ca aceasta este problema prioritara de rezolvat.

E. Plan de management in vederea cresterii eficientei si imbunatatirea calitatii

1. **Scop:** imbunatatirea performantelor unitatii sanitare si dezvoltarea unor avantaje in competitia pe piata serviciilor de sanatate

Scopul:

- imbunatatirea performantelor unitatii sanitare si dezvoltarea unor avantaje in competitia pe piata serviciilor de sanatate
- calitatea ce formeaza baza furnizarii serviciilor medicale
- competenta profesionala a echipei medicale si de suport
- accesibilitatea populatiei la totalitatea serviciilor furnizate
- eficienta ingrijirilor acordate cu costuri cat mai mici
- interactiunea dintre echipa de ingrijiri si comunitate
- continuitatea serviciilor acordate
- siguranta pacientului
- infrastructura fizica si confort: curatenie, confort, hrana,etc
- alegerea de catre client a organizatiei pentru furnizarea serviciilor

2. **Obiective:** din perspectiva manageriala imbunatatirea performantelor presupune o structura si un proces performant pentru obtinerea rezultatului scontat.

I. Structura defineste: sarcinile si responsabilitatile, rolurile muncii si relatiile, canalele de comunicare dintre angajati in vederea realizarii diviziunii muncii intre membri si coordonarea activitatii acestora pentru atingerea obiectivelor. Orice structura este elaborata pentru a servi unor obiective organizatorice:

- monitorizarea activitatii organizatorice
- coordonarea partilor organizatorice si a activitatilor
- flexibilitatea in acord cu cerintele si dezvoltarile viitoare pentru adaptarea la schimbarile mediului
- satisfacerea membrilor care muncesc in organizatie

II. Procesul: evaluarea procesului se refera la evaluarea activitatii desfasurate de personalul medical si de suport pentru ingrijirea bolnavilor.

Obiectivul: implementarea unui sistem de management al calitatii cu implicarea totala a echipei in care conducerea spitalului este un membru activ al echipei de calitate.

III. Rezultatul sau evaluarea activitatii desfasurate de personal are ca obiectiv fie vindecarea bolnavului sau o reducere a afectiunilor, a infirmitatii sau a invaliditatii date de boala.

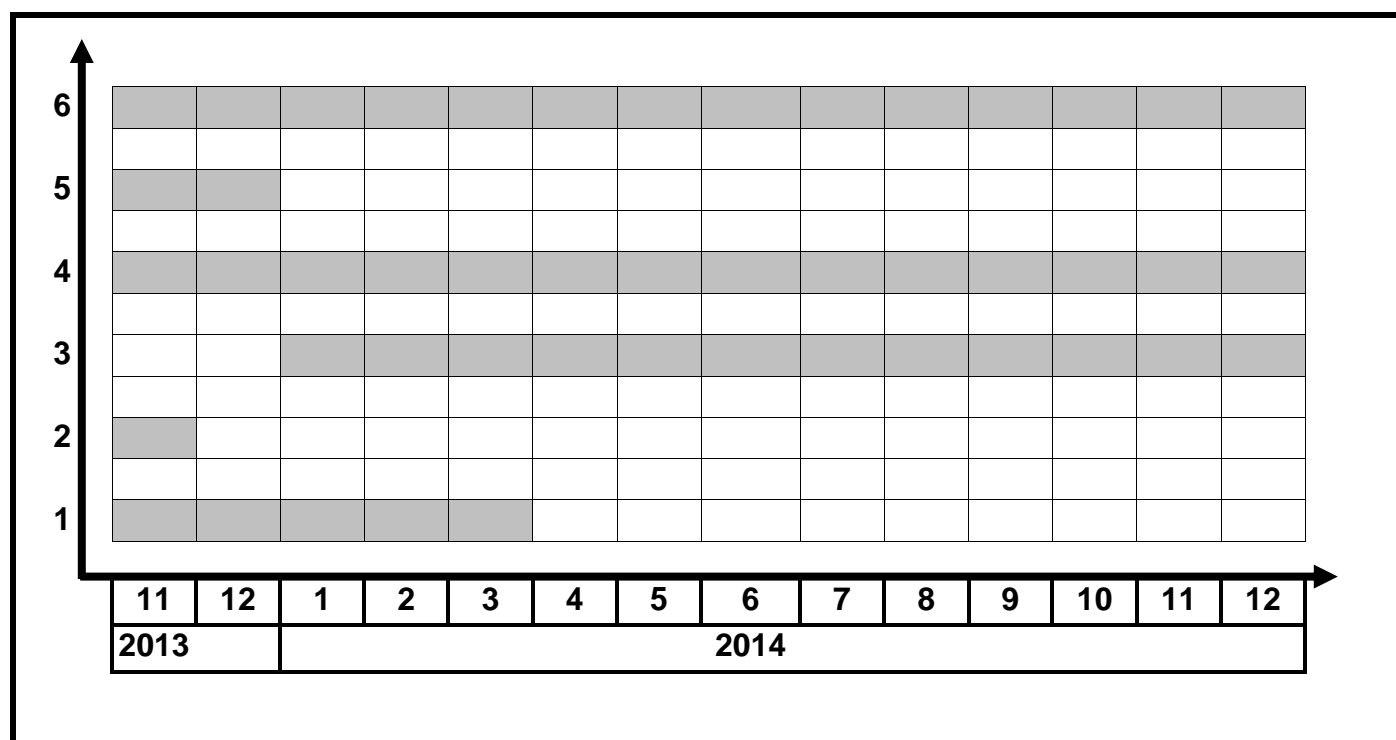
3. Activitati

a) Definitie

- 1) reanotarea autorizatiei ISO 9001
- 2) modernizarea cladiri, circuite functionale
- 3) facilitati pentru bolnavul internat privind conditiile mai bune: curatenie, lenjerie curata, mobilier
- 4) echipamentele: aparatura medicala performanta conform standardelor
- 5) dotarea dispensarului TBC cu un aparat Rontgen pentru-exista circuit conform standardelor in vigoare.
- 6) dotarea spalatorii cu echipamente moderne de spalare si uscare
- 7) dotarea compartimentului de endoscopie cu aparatura adecvata
- 8) diversificarea ofertei de servicii medicale
- 9) organizarea structurii de spitalizare de zi
- 10) imbunatatirea calitatii serviciilor furnizate pacientilor

b) Incadrare in timp-grafic Grantt

Grafic Grantt de incadrare in timp



Numerele inscrise pe orizontala reprezinta perioada de timp 01.11.2013 pana la 31.12.2014, adica 14 luni, iar numerele inscrise pe verticala reprezinta urmatoarele activitati punctuale :

- 1) demersurile si obtinerea finantarii necesare lucrarilor de reabilitare
- 2) identificarea si evaluarea lucrarilor
- 3) Respectarea circuitelor functionale si a procedurilor conform standardelor de acreditare
- 4) Cursuri de perfectionare pentru personalul medical
- 5) Finalizarea demersurilor in vederea reactualizarii ISO 9001
- 6) Complectarea, codificarea FOCG de catre medici si verificarea lor de Comisia de Analiza DRG.

c) Resurse necesare- umane, materiale, financiare

Resursele umane – cea mai importanta investitie financiara a unui organizatii

- program lunar de pregatire profesionala continua a persoanelor angajate
- cursuri profesionale cu infirmierele, ingrijitoarele, spalatoarele si bucatarele
- instituirea unui sistem prin chestionare privind aprecierea ingrijirilor medicale acordate bolnavilor in sectie
- stimularea si recompensarea personalului
- aplicarea unui management a resurselor umane, avand drept obiective: recunoasterea diferentelor individuale, plasarea corecta a persoanei, individualizarea recompenselor, recompensarea performantei
- principala problema de resurse umane este motivatia personalului de a realiza un lucru bine facut motiv pentru care aceasta va fi importanta activitate de rezolvat de catre managerul sectiei in viitor.

Activitati: - recunoasterea diferentelor individuale

4. plasarea corecta a persoanei
5. individualizarea recompenselor
6. recompensarea performantei

Motivatia reprezinta un determinant de baza al performantelor oamenilor in munca. Responsabilitatea managerului este de a structura obiective, de a controla calitatea atingerii lor, de a evalua performantele si de a asigura conditii prin care salariatii sa fie multumiti sa lucreze bine si corect.

In conditiile inexistentei unor criterii clare de performanta, a unor modalitati de motivare salariatii nu vor urmari sa efectueze activitati de calitate ci vor realiza activitatea doar la un nivel care sa nu se asocieze cu sanctiunea.

Factorul principal care contribuie la mandria la locul de munca este acela ca oamenii sa aiba sentimentul ca fac ceva care conteaza; nu sarcina ci scopul sarcinii confera mare parte din semnificatia si importanta jobului.

Jobul are urmatoarele caracteristici:

- identificarea sarcinii
- semnificatia sarcinii
- importanta sarcinii
- autonomia care sustine trairia responsabilitatii
- feedbackul care releva nevoia de cunoastere a rezultatelor

O slujba este motivata daca solicita ca o persoana sa dispuna de si sa puna in valoare anumite abilitati.

Munca de asistent medical presupune o destul de mare diversitate a abilitatilor.

Actiunile intreprinse de asistentul medical implica:

- abilitati intelectuale: cunostinte generale si de specialitate in domeniul medical si al ingrijirilor de sanatate, efectuarea de comparatii (analize ale cazurilor sau simptomelor)
- abilitati attentionale (detectarea cu usurinta a pacientului care intampina probleme sau este in curs de agravare), abilitati analitice (pentru a elabora un raport de tura cu surprinderea aspectelor esentiale)
- abilitati interpersonale: de integrare in echipa, relationarea cu pacientul si insotitorii intr-o maniera eficienta, medierea conflictelor

-abilitati manuale,dexteritate pentru a realiza miscari de finete (montarea unei branule)

Motivarea asistentilor se face prin doua modalitati:

-diversificarea abilitatilor si competentelor (discutii in grup)

-simplificarea muncii: definirea clara in fisa postului a atributiilor.

Infirmierele efectueaza sarcini cu numar redus de abilitati:igienizarea locatiilor,intoarcerea bolnavilor,schimbarea lenjeriei in saloane,asigurarea conditiilor pentru satisfacerea nevoilor de baza ale bolnavilor,deplasarea bolnavilor.

I. Identificarea sarcinii reprezinta masura in care o slujba cere ca o persoana sa execute in intregime o lucrare.

Exista si factori de intrerupere care sunt traite de salariati in mod negativ. De aceea am considerat necesara impunerea clara a unor reglementari:

- a) definirea clara a prioritatilor in sectie: listarea sarcinilor si situatiilor si ierarhizarea dupa importanta si urgente
- b) definirea momentelor de pauze
- c) afisarea regulamentului privind apartinatorii
- d) informarea despre tipul si gradul de urgenta a sarcinilor pe care subordonatul o are in curs de desfasurare-stabilirea prioritatilor
- e) formularea clara a obiectivului

II. Semnificatia sarcinii reprezinta modul in care executarea acesteia este importanta sau conteaza pentru individ. Este esentiala perceptia oamenilor asupra importantei postului, dar si locul lui in structura organizatorica.

III. Autonomia reprezinta masura in care angajatii detin controlul si libertatea de a lua decizii asupra modului in care executa sarcinile. Toate procedurile executate in activitatea medicala si de ingrijire sunt prescrise in manuale si protocoale .Managerul sectiei va hotara puterea subordonatilor de a lua decizii controland astfel activitatea si astfel activitatea proprie creaza satisfactie.

IV. Feedbackul reprezinta masura in care executarea unei slujbe asigura informatii despre performantele celui care beneficiaza de slujba. Cu ocazia controlului, a vizitelor, salariatii vor fi informati ce au facut bine si unde mai este de lucrat, salariatul constientizand ce si cum trebuie facut data viitoare.

Resursele materiale – sunt implicit efectul resurselor umane care realizeaza servicii medicale care sunt finantate.

- continuarea procesului de dotare cu aparatura medicala performanta
- aprovizionarea constanta si suficienta cu materiale sanitare si medicamente astfel incat actul medical sa se desfasoare in cele mai bune conditii

Resurse financiare

- intocmirea bugetului pe anul 2014 care sa continue obiectivele privind imbunatatirea structurii

- intocmirea planului de achizitii pe anul 2014
- realizarea si utilizarea pentru investitii a fondului de dezvoltare
- banii investiti in structura: facilitati dar mai ales echipamente atrag specialisti, ce vor avea drept rezultat cresterea calitatii actului medical, servicii de calitate ce vor aduce spitalului BANI prin valoarea serviciilor prestate.

d) Responsabilitati

Procesul reprezinta setul de activitati stabilite, elementele proceselor de ingrijiri de sanatate stabilite in relatie cu starea de sanatate dorita.

Procesul se refera la activitatile desfasurate in vederea eficientizarii activitatii spitalului, respectarea legislatiei in vigoare, responsabilizarea tuturor angajatilor in buna desfasurare a activitatilor.

1. actualizarea fiselor posturilor
2. actualizarea Regulamentului de functionare al spitalului, cu atributiile Comitetului Director, sefi sectii si personalul angajat
3. completarea si adaptarea regulamentului de ordine interioara la noile modificari legislative
4. sedinte de lucru constructive ale comitetului director cu stabilirea clara a prioritatilor si luarea prompta a deciziilor
5. sedinte de lucru ale Consiliului Medical, Comisia de Etica Medicala, Comisia de farmacovigilenta
6. sedinte lunare ale Comisiei DRG cu analiza lunara a activitatii clinice
7. elaborarea planului antiepidemic de supraveghere si control a infectiilor nozocomiale cu protocoale de curatenie, dezinfectie pe sectoare de activitate, cu respectarea comportamentului igienic al personalului, prevenirea contaminarii, implementarea regulilor de igiena pentru pacienti si instructaje periodice ale personalului, a legislatiei in vigoare privind respectarea standardelor aseptice si antiseptice, a normelor de dezinfectie, a precautiilor universale si de prevenire a accidentelor profesionale.
8. elaborarea protocoalelor de practica medicala pe sectii si pe specific de afectiuni
9. actualizarea websiteului spitalului
10. stimularea personalului medical in vederea continuarii studiilor medicale superioare pentru obtinerea diplomelor de asistent medical cu studii universitare
11. elaborarea lunara de catre serviciul de contabilitate a situatiei cu cheltuielile spitalului pe surse si a tuturor datoriilor pe categorii si pe termene de plata pentru mentinerea sub control a echilibrului financiar
12. intocmirea de rapoarte de activitate trimestriale privind activitatea medicala, modul de indeplinire a contractelor de finantare si situatia datoriilor
13. rapoarte lunare privind consumul de medicamente si materiale sanitare pentru mentinerea echilibrului intre repartitia cantitatilor lunare si consum

14. controale ale comitetului SCPIN cu raportarea rezultatelor in vederea remedierii deficientelor si neregulilor
15. continuarea si actualizarea planului de management a resurselor umane

4. Rezultatele asteptate

Pentru calitate nu este nevoie decat de profesionisti calificati si de bune practici care duc la rezultatele dorite. Calitatea nu este constransa decat de nivelul cunostintelor si de tehnologia existenta. Organizarea si controlul profesional al activitatii sunt garantii ale bunelor practici profesionale.

- cresterea eficientei tehnice prin scaderea duratei medii de spitalizare
- utilizarea paturilor la maxim de eficienta cu evitarea aglomerarilor si repartizarea lucrarilor pe etape mici, cu mentinerea continuitatii activitatii
- largirea sferei de actiune a investigatiilor si a serviciilor prin dotarea cu aparatura
- mentinerea satisfactiei personalului si evitarea migrarilor prin acordarea integrala a tuturor drepturilor salariale
- responsabilizarea personalului
- cresterea afluxului de medici tineri pentru posturile vacante
- prin analiza constanta a activitatii rezultate mai bune de incadrare a pacientilor in grupe DRG si evitarea greselilor care duc la invalidarea cazurilor
- cunoasterea si indeplinirea corecta a atributiilor de catre fiecare angajat cu respectarea normelor de igiena si dezinfectie si respectarea precautiilor universale in vederea prevenirii accidentelor profesionale
- mentinerea sub control prin planificarea financiara a balantei cheltuiala –plata
- atragerea de noi sponsori
- folosirea licitatiilor in alegerea furnizorilor in vederea scaderii costurilor
- corelarea activitatilor cu consumurile

5. Monitorizare indicatori

6. Evaluare indicatori

Deși indicatorii arată rezultate pozitive, spitalul se confruntă cu o serie de probleme enterne și externe:

- Personal insuficient, mai ales în ambulatorul de specialitate, reprezentând o insuficientă valorificare a potențialului adresabilității spitalului.
- Compartimentul de endoscopie bronșică este nefuncțional din cauza lipsei dotării cu un fibrobronhoscop, de aici rezultând scăderea adresabilității spitalului și creșterea importanței a cheltuielilor pe caz internat, prin transport cu ambulanța la Spitalul Județean Alba Pacienților cu indicație de bronhoscopie și plata investigațiilor efectuate pe o parte și reducerea accesibilității pacienților din județ la servicii medicale de

calitate pe de alta parte. De altfel endoscopia bronsica este considerata la ora actuala o investigatie fundamentala in pneumologie.

Se constata din analiza indicatorilor realizati o crestere a eficientei tehnice prin scaderea duratei medii de spitalizare, utilizarea paturilor eficienta cu o rata de ocupare a paturilor la o capacitate la limita optima si o patologie complexa a bolnavilor internati incadrata in grupele de diagnostic.

Concluzii

- Dezvoltarea si implementarea unui sistem de management este un proces progresiv.

- Activitatile de management trebuie sa fie integrate in activitatea de rutina mai ales cele care sunt legate de calitatea actului medical, sa fie percepute ca necesare si firesti.

- Necesitatea asumarii responsabilitatilor de catre managerii de mijloc: sefi de sectie, asistente sefe, sefi compartiment financiar, resurse umane, etc.

- Necesitatea implicarii active a organizatiei in stabilirea prioritatii problemelor identificate, implementarea solutiilor si a activitatii de monitorizare.

- Pentru eficienta si imbunatatirea calitatii este necesar investitii materiale si suport logistic. Nu poti face performanta cu aparatura veche, uzata fizic si moral, nu te poti alinia la standardele europene fara instrumentele necesare si indicatori de eficienta comparabili cu cei europeni.

- Capacitatea eficienta de a conduce inseamna reusita conducatorului de a influenta colaboratorii sa obtina maxim de eficienta, realizarea optima a sarcinilor, atingerea scopului urmarit, iar ei, colaboratorii au raspuns provocarii cu disciplina, gandire rapida si vizionara, capacitate de adaptare.

- Uitandu-ne in urma la ceea ce am facut dar mai ales la ce nu am facut vom invata sa ne folosim abilitatile in rezolvarea problemelor, in cresterea calitatii actului medical si alinarea celui aflat in suferinta.

