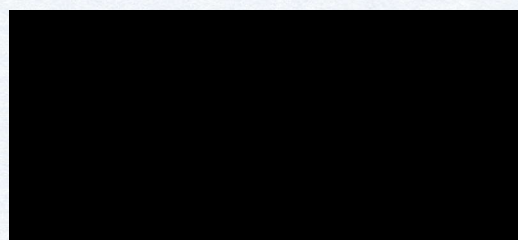


# PLAN DE MANAGEMENT

## Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul spitalului 2020-2023



## CUPRINS

- A. Descrierea situației actuale a Spitalului de Pediatrie Ploiești
- B. Analiza SWOT a spitalului: puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări
- C. Identificarea problemelor critice
- D. Selecționarea unei probleme prioritare cu motivarea alegerii făcute
- E. Dezvoltarea planului de management pentru problema prioritară identificată
  - 1. Scop
  - 2. Obiective (indicatori)
  - 3. Activități (definire, încadrare în timp – grafic Gantt)
  - 4. Rezultate așteptate
- F. Concluzii

## ÎNTOCMIREA PLANULUI DE MANAGEMENT

### Scop, obiective

**Scopul fundamental** al strategiei Spitalului de Pediatrie Ploiești îl constituie satisfacerea așteptărilor pacienților prin asigurarea serviciilor medicale și îmbunătățirea permanentă a calității actului medical.

Specific unui spital, consider că un element esențial pentru activitatea de conducere este autoritatea pe care o are managerul în organizație și care trebuie privită din două puncte de vedere: capacitatea de analiză și sinteză a datelor și previzionarea obiectivelor, precum și autoritatea de a emite decizii manageriale. Astfel, managerul trebuie să înțeleagă, să sprijine în mod activ și să conducă efectiv procesele de formare și dezvoltare personală. Capacitatea de a educa reprezintă baza pentru eficacitatea instituției, prin asigurarea dezvoltării personale, profesionale și organizaționale.

Managerul unui spital trebuie să știe și să fie capabil să înțeleagă faptul că, în absența formării continue, performanțele instituției nu se vor îmbogăți în mod considerabil.

**Obiectivele** spitalului și transpunerea acestora în direcții de acțiune sunt cuprinse și dezvoltate în etapa de *planificare*, atât strategică (pe termen lung), cât și operațională (în scopul realizării obiectivelor specifice, pe termen scurt), aceasta venind în sprijinul direct al îndeplinirii obiectivelor strategice ale unității noastre.

Unitatea sanitară urmărește îmbunătățirea stării de sănătate a populației minore și realizarea unui sistem de sănătate modern și eficient, bazat pe servicii medicale de înaltă calitate, compatibil cu sistemele de sănătate din Uniunea Europeană, un sistem care pune în centrul său pacientul și siguranța acestuia.

*Planul de management* este elaborat, în acest sens, având ca linii directoare următoarele:

- buna cunoaștere a unității spitalicești;
- identificarea nevoilor și așteptărilor pacienților;
- implicare personală în planificarea financiară;
- programarea cheltuielilor pe surse de venit;
- optimizarea administrării bugetului;
- adaptarea permanentă la schimbările ce survin în legislația specifică;
- atragerea de surse alternative de finanțare;
- cunoașterea perfectă a cadrului legislativ;
- necesitatea cultivării relațiilor cu finanțatorii, donatorii și clienții;
- fundamentarea deciziilor cu informații financiare;
- eficiența – corelarea rezultatelor activității cu consumurile;
- informarea și responsabilizarea personalului;
- integrarea planului financiar (valori, misiune, obiective, rezultate).

## A. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI DE PEDIATRIE PLOIEȘTI

SPITALUL DE PEDIATRIE PLOIEȘTI este cea mai importantă unitate sanitară publică ce asigură asistența medicală pediatrică de pe teritoriul județului Prahova, aceasta fiind singura din județ cu secție de *Chirurgie și ortopedie pediatrică*.

Adresabilitatea la nivelul spitalului este foarte ridicată, atât din zona municipiului Ploiești și împrejurimi și din întreg județul Prahova, precum și din comune ale județelor învecinate: Dâmbovița și Buzău.

Conform Direcției Județene de Statistică Prahova, populația județului Prahova, după domiciliu, pe grupe de vârstă (la 1 iulie 2014) era 815.471 de persoane, din care 114.348 de persoane (0 – 14 ani), 514.339 de persoane (15 – 59 ani), 187.054 de persoane (60 de ani și peste), proporția populației pediatrice fiind de aproximativ 14% din populația județului Prahova.

### - STRUCTURA ORGANIZATORICĂ

SPITALUL DE PEDIATRIE PLOIEȘTI este înființat prin Ordinul Ministerului Sănătății nr. 243/19.03.2003, prin reorganizarea secțiilor de pediatrie, chirurgie și ortopedie pediatrică, ambulatoriul de specialitate din structura Spitalului Județean de Urgență Ploiești. Spitalul își desfășoară activitatea în baza OMS nr. 754/2010 privind aprobarea structurii organizatorice și funcționează în subordinea Primăriei Municipiului Ploiești din data de 26.11.2014, în baza HG nr. 999/2014.

De la înființare și până în prezent, structura organizatorică a suportat modificări în dinamică, adaptate nevoilor populației și politicilor de sănătate din România (s-au produs modificări ale secțiilor și compartimentelor, ambulatoriul integrat, înființare CSM și Unitate transfuzii sanguine, CPU). Toate aceste modificări sunt însă insuficiente pentru asigurarea unor condiții hoteliere bune pentru micii pacienți.

Spitalul funcționează în prezent în trei locații: Str. M. Eminescu nr.4-6, B-dul Independenței nr.18 și T. Vladimirescu nr.127 (CSM).

### Structura organizatorică

Spitalul de Pediatrie Ploiești este organizat în :

- 3 Secții clinice cu 135 paturi :
  - Secția Pediatrie I ( 0-3 ani ) - 57 paturi :  
7 medici; 23 personal sanitar mediu; 14 personal auxiliar sanitar;
  - Secția Pediatrie II ( 3-18 ani ) – 45 paturi :  
6 medici (din care 2 medici rezidenți); 11 personal sanitar mediu; 10 personal auxiliar sanitar
  - Secția Chirurgie și ortopedie pediatrică – 25 paturi :  
5 medici (din care 1 medic rezident); 9 personal sanitar mediu; 8 personal auxiliar sanitar
  - Compartiment A.T.I. – 8 paturi :  
3 medici (din care 1 medic cu competențe limitate); 12 personal sanitar mediu; 7 personal auxiliar sanitar
- Compartiment Primiri Urgențe funcțional din data de 01.07.2006 – Comitetul director la propunerea managerului identifică necesitatea organizării CPU în spital, cerere aprobată prin OMS nr. 404/12.04.2006.
- Compartiment Primiri Urgențe : 8 medici (din care 2 medici rezidenți și 2 medici cu competențe limitate); 22 personal mediu sanitar; 11 personal auxiliar sanitar.
- Unitate Transfuzie Sanguină înființată conform adresei Ministerului Sănătății – Direcția Organizare și Politici Salariale nr. XI/A/55515/EN/10145/11.10.2013 și a OMS nr. 607/2013 pentru aprobarea

Normelor specifice privind autorizarea unităților de transfuzie sanguină din unitățile sanitare.

**TOTAL** : 135 paturi + 16 paturi însoțitori + 8 paturi spitalizare de zi:  
29 medici; 77 personal sanitar mediu; 50 personal auxiliar sanitar .

Deși spitalul are în structura aprobată 135 de paturi, doar 110 sunt finanțate de către Casa de Asigurări de Sănătate Prahova.

- Laboratoare 3 :
  - **Laborator B.F.T** : 2 medici (1 rezident); 2 personal medical cu studii superioare (1 profesor CFM și 1 chinetoterapeut); 4 personal sanitar mediu.
  - **Laborator analize medicale** : 1 medic; 2 personal medical cu studii superioare (biolog, chimist); 9 personal sanitar mediu; 1 personal auxiliar sanitar
  - **Laborator radiologie** : 1 medic; 8 personal sanitar mediu; 1 personal auxiliar sanitar.
- **Compartiment de prevenire al infecțiilor asociate asistenței medicale** : 1 medic; 1 personal mediu sanitar;
- **Farmacie cu circuit închis** : 1 farmacist; 2 personal sanitar mediu;
- **Cabinet medicină dentară** : 1 medic;
- **Sterilizare centrală** : 3 personal sanitar mediu;
- **Compartiment statistică și informatică medicală** : 2 personal mediu sanitar;
- **Dietetică**: 1 personal mediu sanitar;
- **Bloc operator**: 8 personal mediu sanitar; 3 personal auxiliar;
- **Spălătorie** : 3 spălătorese;
- **Personal muncitor** : 18;
- **Personal Tesa** : 19 ( din care 3 funcții de conducere ).

- **SITUAȚIA RESURSELOR UMANE**

**Total personal spital = 254**

Medici	Alt pers.san. cu studii sup.	Pers. San. Mediu	Pers. Aux. san.	Tesa	Muncitori
35	5	118	59	19	18
13,78%	1,97%	46,46%	23,23%	7,48%	7,09%

- Ambulatoriul integrat al spitalului funcționează cu cabinete în specialitățile : *pediatrie (2 cabinete – 8 medici) încadrați pe spital; Chirurgie și ortopedie pediatrică 1 cabinet – 4 medici încadrați pe spital; oftalmologie 2 medici; endocrinologie 2 medici; O.R.L. 2 medici; dermatovenerologie 2 medici; cardiologie 2 medici (din care 1 medic rezident); alergologie 1 medic cu contract de prestări servicii; cabinet neurologie 1 medic rezident.*
- Fișier și statistică medicală: 2 personal mediu

Total personal ambulatoriu integrat = 38

Medici	Alt pers.san. cu studii sup.	Pers. San. Mediu	Pers. Aux. san.	Tesa	Muncitori
12	-	17	9	-	-
31,58%	-	44,74%	23,68%	-	-

Centrul de Sănătate Mintală (C.S.M.) : 2 medici; 2 psihologi clinicieni; 3 personal mediu sanitar; 1 personal auxiliar sanitar; 1 psihopedagog; 2 kinetoterapeuți.

Total personal CSM = 11

Total personal unitate = 303

Medici	Alt pers.san. cu studii sup.	Pers. San. Mediu	Pers. Aux. san.	Tesa	Muncitori
49	10	138	69	19	18
16,17%	3,30%	45,54%	22,77%	6,27%	5,94%

- Conform Ord. Nr.39/25.01.2008 integrare a activității spitalului + ambulatoriu, medicii efectuează activități în ambulatoriu conform programării 1 zi/săptămână pentru a asigura accesul pacienților la medicul preferat.

De precizat, pentru condițiile actuale, că structura organizatorică trebuie adaptată tendințelor actuale din sănătate, de a se reduce internările continue și de a crește spitalizarea de zi.

Adaptarea la noile cerințe și la dinamica socială impune și o îmbunătățire a managementului resurselor umane.

Indicatori privind personalul medico-sanitar:

AN	MEDICI/TOTAL PERS. ANGAJAT (fără medici rezidenți) %	PERSONAL SANITAR MEDIU/TOTAL PERSONAL ANGAJAT (%)
2016	11,60	47,60
2017	11,57	45,90
2018	12,95	45,68
2019	13,61	45,54

Necesarul de personal pentru asistența medicală spitalicească pe categorii de personal și tipuri de activități, în conformitate cu prevederile OMS 1224/2010 s-a stabilit la o limită medie. *(Normativele personal conform OMS 1224/2010, Anexa nr. 1).*

În cadrul unității sunt repartizați 9 medici rezidenți.

Pentru a avea o viziune corectă asupra nevoilor de servicii de sănătate furnizate de spital se impune o **evaluare a serviciilor de sănătate furnizate actual.**

Adresabilitatea pentru serviciile medicale spitalicești este foarte ridicată, ceea ce conduce la un număr de pacienți externați mai mare decât indicatorii la nivel național cu o durată medie de spitalizare mai mică și cu un indice de utilizare a patului mai mare.

## ANUL 2018

Nr. crt	Indicatori/secții	Secția Pediatrie I	Secția Pediatrie II	Chirurgie și ortopedie pediatrică	Anestezie și terapie intensivă	Total spital
<b>1.</b>	<b>Număr de paturi</b>					
	Aprobate	57	45	25	8	135
	Medii	57	45	25	8	135
<b>2.</b>	<b>Număr de bolnavi</b>					
	Aflați	18	15	1	2	36
	Intrați	2263	2170	880	-	5313
	Aflați+intrați	2281	2185	881	2	6916
	Aflați+intrați+transferați	2697	2606	3439	1598	5349
<b>3.</b>	<b>Om zile spitalizare</b>	9366	8338	2463	1273	21440
<b>4.</b>	<b>Indice de utilizare paturi</b>	164,3	185,3	98,5	159,1	158,8
<b>5.</b>	<b>Durata medie de spitalizare</b>	3,9	3,5	1,2	1,3	4,0
<b>6.</b>	<b>Rulajul bolnavilor</b>	41,7	52,7	83,8	122,9	39,6
<b>7.</b>	<b>Rata de ocupare a paturilor</b>	45,0%	50,8%	27,0%	43,6%	43,5%
<b>8.</b>	<b>Transfer interspitalicesc</b>	117	65	6	-	188
<b>9.</b>	<b>Total ieșiți</b>	2236	2171	903	-	5310

## ANUL 2019

Nr. Cr t	Indicatori/secții	Secția Pediatrie I	Secția Pediatrie II	Chirurgie și ortopedie pediatrică	Anestezie și terapie intensivă	Total spital
<b>1.</b>	<b>Număr de paturi</b>					
	Aprobate	57	45	25	8	135
	Medii	57	45	25	8	135
<b>2.</b>	<b>Număr de bolnavi</b>					
	Aflați	25	9	2	3	39
	Intrați	2357	2124	809	-	5290
	Aflați+intrați	2382	2133	811	3	5329
	Aflați+intrați+transferați	2497	2351	1990	917	7755
<b>3.</b>	<b>Om zile spitalizare</b>	8985	7656	2221	1155	20017
<b>4.</b>	<b>Indice de utilizare paturi</b>	157,6	170,1	88,8	144,4	148,3
<b>5.</b>	<b>Durata medie de spitalizare</b>	3,6	3,3	1,1	1,3	3,8
<b>6.</b>	<b>Rulajul bolnavilor</b>	43,8	52,2	79,6	114,6	39,5
<b>7.</b>	<b>Rata de ocupare a paturilor</b>	43,2%	46,6%	24,3%	39,6%	40,6%
<b>8.</b>	<b>Transfer interspitalicesc</b>	45	49	6	-	100
<b>9.</b>	<b>Total ieșiți</b>	2320	2131	832	-	5283

### Monitorizare Indicatori:

1. scăderea numărului total de internări continue;
2. creșterea internărilor continue cu ICM ridicat / total internări;
3. creștere internări de zi / total internări;
4. creștere ICM / spital;
5. scăderea numărului de transferuri interspitalicești ;
6. creșterea procentului calificativelor pozitive în totalul chestionarelor de satisfacție

### Evaluare indicatori

Internări	2017	2018	2019
Internări continue	4993	5313	5290
Internări continue cu ICM crescut / total internări	89,91%	91,0%	91,37%
Internări zi / total internări	24,26%	23,53%	25,22%
ICM spital	1,0594	1,2004	1,2633
Transferuri către alte unități sanitare	155	188	100
Calificative pozitive / total chestionare de satisfacție	85%	90%	90%

### - ANALIZA SITUAȚIEI ECONOMICO-FINANCIARE

- **Indicatori economico-financiari**

#### A. Indicatori privind execuția bugetară

Nr crt	Denumirea indicatorilor	2017 lei	2018 lei	2019 lei
<b>I</b>	<b>VENITURI TOTALE</b>	<b>27.748.176</b>	<b>36.318.486</b>	<b>43.361.372</b>
1	Venituri din concesiuni și închirieri	25.364	29.149	29.392
2	Venituri din prestări servicii și alte activități	176.933	224.264	294.269
3	Venituri din contractele încheiate cu casele de asigurări sociale de sănătate	18.100.657	15.890.059	18.852.470
4	Venituri din contracte încheiate cu direcțiile de sănătate publică din sume alocate de la bugetul de stat	1.451.234	1.844.061	2.566.758
5	Venituri din contractele încheiate cu direcțiile de sănătate publică din sume alocate din veniturile proprii ale Ministerului sănătății	26.944	31.721	0
6	Donații și sponsorizări	0	0	1.468.250
7	Subvenții din FNUASS pt. acoperirea majorarilor salariale	7.216.628	15.805.763	19.447.950
8	Subvenții din bugetele locale pentru finanțarea cheltuielilor curente din domeniul sănătății	659.394	411.346	77.540
9	Subvenții din bugetele locale pentru finanțarea cheltuielilor de capital din domeniul sănătății	91.022	787.158	106.757
10	Alte sume primite de la UE	0	1.294.965	517.986
<b>II</b>	<b>CHELTUIELI TOTALE</b>	<b>26.250.839</b>	<b>32.685.993</b>	<b>41.953.634</b>
1	Cheltuieli de personal	18.189.369	25.436.061	29.337.607
2	Bunuri și servicii	6.423.279	5.537.713	8.753.458
3	Alte cheltuieli (burse; fond handicap)	63.378	92.040	107.244
4	Cheltuieli de capital	1.574.813	1.635.761	973.431



### B. Indicatori de (rezultat) performanță

Nr crt	Denumirea indicatorilor	2017	2018	2019
1	Execuție bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat (%)	68.16	69.19	71.04
2	Procentul veniturilor proprii din total venituri (%)	34.22	55.85	52.33
3	Procentul cheltuielilor de personal din total cheltuieli spital (%)	50.86	56.06	54.96
4	Procentul cheltuielilor de personal din total sume decontate de casele de asigurări de sănătate și din sumele asigurate din bugetul MS (%)	67.88	75.77	71.78
5	Procentul cheltuielilor cu medicamente în totalul cheltuielilor spitalului (%)	10.67	9.05	10.55
6	Costul mediu pe zi de spitalizare	932.83	1295.67	1625.47

### B. ANALIZA DE TIP SWOT A SPITALULUI DE PEDIATRIE PLOIEȘTI

**Misiunea** SPITALULUI DE PEDIATRIE PLOIEȘTI este aceea de a furniza servicii medicale de calitate într-un mediu adecvat desfășurării actului medical, cu orientarea către pacient și nevoile lui.

**Viziunea** ECHIPEI MANAGERIALE A SPITALULUI DE PEDIATRIE PLOIEȘTI: ne propunem ca unitatea sanitară să funcționeze la standard europene de calitate și profesionalism prin:

- Îmbunătățirea continuă a calității actului medical;
- Orientarea către pacient prin: creșterea încrederii acestora în serviciile medicale oferite de Spitalul de Pediatrie Ploiești, atenția pe siguranța pacientului și prin dezvoltarea permanentă a gamei de servicii acordate;
- implementarea metodelor inovatoare de investigații, diagnostic și tratament;
- respectarea drepturilor pacienților;
- dezvoltarea continuă a competențelor profesionale ale personalului;
- întărirea spiritului de echipă și a colaborării între participanții la îngrijiri.

## Mediul intern

### Puncte tari:

- Sistem integrat de transmitere și stocare a informațiilor / datelor medicale ale pacienților (ARMONIA);
- Sistem informatic de transmitere a datelor radiologice către medicul / medicii curanți în vederea stabilirii diagnosticului și a schemei de tratament în cel mai scurt timp (PAX);
- Certificare RENAR ISO 15189/2013 a laboratorului de analize medicale, ceea ce asigură funcționarea la standarde înalte de calitate și posibilitatea realizării de venituri suplimentare pentru spital;
- Controlul intern managerial conform OSGG 600/2018 implementat
- Certificarea ISO 9001/2015 – a laboratorului de radiologie și imagistică medicală, asigurând implementarea standardelor de calitate euro-pene;
- Linie de gardă completă, spitalul asigurând singurele linii de gardă din județ pe specializările chirurgie și ortopedie pediatrică și ATI
- Unitatea este acreditată ANMCS – în ciclul I de acreditare și se află în curs de acreditare – ciclul II ( 2020);
- realizarea de venituri suplimentare din donații și sponsorizări;
- Personal medical competent cu o înaltă pregătire profesională, cu feedback pozitiv de la pacienți;
- Mecanism de decontare prin DRG, ceea ce diminuează riscul financiar al spitalului;
- ICM a crescut

- adresabilitate și accesabilitate crescută ;
- aprovizionare fluentă cu medicamente și materiale sanitare
- condiții hoteliere decente (dotare cu paturi noi, mobilier grupuri sanitare, saloane și holuri igienizate recent) ;
- spitalul nu are datorii restante sau arierate;
- parteneriate cu școlile postliceale sanitare;
- dotare tehnică prin: laborator, sală chirurgie, UTS;
- activitate medicală desfășurată fără incidente majore.
- asigurare de resurse umane cu pregătire superioară (medici primari, doctori în medicină, rezidenți pentru asigurarea echipei medicale viitoare);
- Servicii conexe (bucătărie, laborator de analize, etc)

### Puncte slabe:

- Spațiu insuficient față de nevoile de dezvoltare ale spitalului.
- Săli de așteptare cu spațiu redus, față de adresabilitatea și numărul mare de pacienți, ceea ce crează deseori aglomerație, mai ales în UPU;
- Existența a trei locații determină creșterea cheltuielilor administrative și crează dificultăți în funcționarea unitară a grupurilor de lucru ;
- Nerespectarea în totalitate a circuitelor funcționale pentru bolnavi, alimente, deșeuri și vizitatori din cauza spațiului insuficient sau a vechimii construcțiilor;
- Adresabilitatea foarte ridicată a pacienților constituie și un punct slab prin comparație cu capacitatea de spitalizare – constrângeri determinate de limitarea spațiilor disponibile;

- Lipsa medicilor specialiști pe anumite specializări (ATI) ;
- Infrastructură care necesită reparații importante și lucrări de investiții pentru imobilul unde funcționează ambulatoriul de specialitate (clădire veche, de patrimoniu, situată în Bdul Independenței)

## Mediul extern:

Oportunități:	Amenințări:
<ul style="list-style-type: none"><li>- Posibilitatea inițierii de parteneriate cu alte unități sanitare, în vederea elaborării de proiecte comune sau parteneriate și schimb de experiență între cadrele medicale;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Instabilitate legislativă; modificări legislative referitoare la specialitățile medicale</li><li>- Standarde europene de acreditare cerute greu accesibile pe termen scurt;</li><li>- Subfinanțarea sistemului sanitar;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Posibilitatea elaborării de proiecte cu finanțare nerambursabilă destinate domeniului sanitar;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Constrângerea legislației în ceea ce privește motivarea personalului;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Diversificarea serviciilor oferite prin crearea unor noi secții: balneofizioterapie, chirurgie pediatrică și ortopedie pediatrică</li><li>- Încheierea de contracte cu unități de învățământ privat în vederea efectuării de practică medicală</li><li>- Creșterea salariilor în sistemul sanitar, salarii atractive;</li><li>- Colaborare strânsă cu Primăria Municipiului Ploiești care a asigurat o finanțare semnificativă pentru funcționarea optimă a spitalului și modernizarea acestuia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Concurența datorată mediului privat în sistemul medical.</li><li>- Existența sau apariția pe piața serviciilor de sănătate a altor spitale/clinici private – potențiali furnizori de servicii medicale de pediatrie, care asigură și condiții hoteliere de bună calitate. Tot în acest sens, poate apărea un decalaj social între persoanele care își pot permite o asigurare suplimentară și persoanele defavorizate.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Colaborarea bună cu Direcția de Sănătate Publică Prahova și Casa de Asigurări de Sănătate Prahova;</li><li>- amplasarea locațiilor unde funcționează spitalul și ambulatoriul de specialitate;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Creșterea costurilor asistenței medicale care poate conduce la creșterea decalajului în ceea ce privește accesul la serviciile de sănătate, între populația cu venituri decente și populația aflată în pragul sărăciei</li></ul>

### C. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE ALE SPITALULUI DE PEDIATRIE PLOIEȘTI

În urma analizei SWOT realizată, având în vedere adresabilitatea mare a pacienților minori pentru serviciile de diferite specialități oferite de Spitalul de Pediatrie Ploiești, precum și modificările legislative am identificat următoarele probleme critice ale Spitalului :

1. Modificarea prevederilor legale privind specialitățile medicale în sensul separării specialității: "chirurgie și ortopedie pediatrică" în specialități distincte "chirurgie pediatrică" și "ortopedie pediatrică". Riscurile identificate asociate acestei probleme critice sunt:
  - a. Imposibilitatea unității de a asigura servicii medicale de aceste specialități;
  - b. Scăderea ICM –ului pe spital;
  - c. Scăderea veniturilor spitalului;
2. Deși în cadrul Spitalului funcționează Laboratorul de Radiologie și Imagistică Medicală, Spitalul nu asigură servicii complexe de radiologie, în prezent, pentru examenul CT pacienții fiind transportați la Spitalul Județean Ploiești. Riscurile asociate acestei probleme critice sunt:
  - a. Risc de diagnosticare târzie a pacientului;
  - b. Costuri suplimentare pentru spital: cu transportul pacienților și examenele propriu zise;

Propuneri de rezolvare:

- a. Extinderea Laboratorului de Radiologie și Imagistică Medicală;
- b. Dotarea Spitalului cu Computer Tomograf;

Rezultate așteptate:

- a. Diagnosticarea imediată și mai precisă a pacienților;
- b. Diversificarea serviciilor medicale oferite de spital;
- c. Creșterea calității serviciilor medicale oferite de spital (pacienții nu mai sunt deplasați în afara spitalului pentru realizarea examinărilor complexe în vederea diagnosticării cu precizie și celeritate);
- d. Reducerea costurilor suplimentare pentru spital;
- e. Venituri suplimentare prin realizarea de examene radiologice complexe de pentru terți;

3. Spațiul insuficient pentru blocul operator la nivelul nevoilor reale de servicii medicale de specialitate a populației deservite.

Propuneri de rezolvare:

- a. Extinderea blocului operator;
- b. Realizarea unei noi săli de intervenții chirurgicale;
- c. Dotarea cu aparatură și instrumentar moderne și eficiente

Rezultate așteptate:

- a. Crearea de circuite funcționale la standarde înalte de calitate a actului medical și siguranță ale pacientului;
- b. Creșterea calității serviciilor medicale oferite și a actului medical în sine;
- c. Creșterea gradului de siguranță a pacientului;

#### **D. SELECȚIONAREA UNEI PROBLEME PRIORITARE CU MOTIVAREA ALEGERII FĂCUTE**

În continuarea acțiunilor de modernizare și dezvoltare ale Spitalului de Pediatrie Ploiești începute acum 4 ani și realizate împreună cu echipa managerială în acest interval de timp, în perioada următoare ne propunem să rezolvăm problemele critice identificate urmare a analizei SWOT efectuate

Astfel, ne-am propus să realizăm următoarele:

- Reacreditarea spitalului – ciclu II de acreditare;
- Extinderea Laboratorului de Radiologie și Imagistică Medicală;
- Dotarea Spitalului cu Computer Tomograf;
- Extinderea blocului operator;
- Realizarea unei noi săli de intervenții chirurgicale;
- Dotarea cu aparatură și instrumentar moderne și eficiente;
- Modernizarea și reabilitarea secțiilor/ambulatorului de specialitate și a celorlalte spații care nu au trecut prin acest proces;
- Respectarea protocoalelor, procedurilor și codurilor de practică medicală;
- Respectarea cu strictețe a protocoalelor de curățenie și dezinfecție și a planului de control și prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale;
- Creșterea responsabilizării personalului sanitar mediu în supravegherea pacienților internati;
- Întărirea spiritului de echipă și a colaborării între participanții la îngrijiri;
- Preocuparea permanentă pentru instruirea personalului sanitar și a personalului din sectorul administrativ;
- Îmbunătățirea comunicării și colaborării între secțiile și compartimentele spitalului.

Dintre toate problemele identificate, consider ca fiind prioritara reorganizarea actualei secții de "Chirurgie și Ortopedie Pediatrică" în două secții distincte, Secția de Chirurgie Pediatrică și Secția de Ortopedie Pediatrică, în strânsă legătură cu extinderea spațiului destinat Laboratorului de Radiologie și Imagistică Medicală și a Blocului Operator.

Diagnosticarea și tratamentul corect al bolilor chirurgicale și ortopedice din patologia pediatrică, alături de îngrijirea pre și post operatorie reprezintă una dintre preocupările principale ale spitalului nostru, cu atât ai mult cu cât unitatea noastră are singura linie de gardă cu acest profil din județ, adresabilitatea fiind foarte mare, exinzându-se și la loalități din afara județului Prahova.

Reorganizarea secției de Chirurgie și ortopedie pediatrică în două secții distincte, conform modificărilor legislative foarte recente va permite adaptarea serviciilor medicale oferite de Spitalul de Pediatrie la nevoile de îngrijire ale populației minore, și împreună cu extinderea Blocului Operator și a Laboratorului de Radiologie și Imagistică Medicală, cu dorarea acestora cu Computer Tomograf, aparatură și instrumentar moderne, vor conduce la îndeplinirea misiunii asumate (*de a furniza servicii medicale de calitate într-un mediu adecvat desfășurării actului medical, cu orientarea către pacient și nevoile lui*) și a obiectivelor Spitalului.

## **E. DEZVOLTAREA PLANULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMA PRIORITARĂ IDENTIFICATĂ**

### **1. SCOP**

Managementul actual al spitalului, urmărește în primul rând interesul public și este îndreptat spre îndeplinirea scopului său: de a furniza servicii medicale de calitate într-un mediu adecvat desfășurării actului medical, cu orientarea către pacient și nevoile lui.

Am considerat prioritară această problemă întrucât dezideratul tuturor, personal medical și pacienți este acela de a asigura servicii medicale de înaltă calitate, în condiții de siguranță a pacienților.

Serviciile medicale de calitate duc la creșterea gradului de satisfacție a pacientului, dar și a personalului medical (siguranța în muncă, motivarea, valorizarea personalului).

Pentru a fi competitiv și concurențial, un spital care asigură servicii medicale trebuie să cunoască nevoile de îngrijire ale segmentului de populație căruia i se adresează, să își adapteze serviciile medicale oferite nevoilor pacienților, în condiții de înaltă calitate și siguranță, într-un mediu din ce în ce mai concurențial. În acest scop, Spitalul trebuie să își cunoască concurenții, să studieze performanțele lor, să se preocupe de satisfacerea pacienților, să cunoască zonele de influență, piața și tendințele de evoluție ale acestora și să ofere servicii medicale de înaltă calitate, care să –i confere o poziție de top în alegerile pacienților.

În acest sens, spitalul trebuie să evolueze către o mai mare adaptabilitate și flexibilitate a serviciilor medicale oferite, către o activitate medicală competitivă și sustenabilă, activitate și servicii de înaltă calitate, accesibile tuturor, sprijinită de o forță de muncă calificată și responsabilă, cu scopul îndeplinirii misiunii și a obiectivelor Spitalului.

Scopul Planului este diagnosticarea și tratarea pacienților Spitalului de Pediatrie Ploiești, cât mai eficient și la un înalt nivel de calitate al serviciilor, ținând seama de faptul că Spitalul de Pediatrie Ploiești este singurul din județ care oferă servicii medicale în specialitățile de chirurgie și ortopedie pediatrică.

Grupul țintă este alcătuit din pacienți (minori) cu boli chirurgicale și ortopedice din patologia pediatrică, diagnosticarea și tratamentul corect al acestora, alături de îngrijirea pre și post operator fiind extrem de importante pentru îndeplinirea misiunii asumate.

## 2. OBIECTIVE ȘI INDICATORI

OBIECTIVUL GENERAL al proiectului îl reprezintă îmbunătățirea stării de sănătate a pacienților.

OBIECTIVUL SPECIFIC al proiectului este reprezentat de reorganizarea secției de Chirurgie și Ortopedie Pediatrică în două secții distincte, respectiv Secția de Chirurgie Pediatrică și Secția de Ortopedie Pediatrică, extinderea Laboratorului de Radiologie și Imagistică Medicală, dotarea acestuia cu Computer Tomograf și extinderea Blocului Operator.

Construcția spațiilor destinate extinderii Laboratorului de Imagistică și radiologie și a Blocului Operator, precum și dotarea acestora va veni în întâmpinarea rezolvării problemelor prioritare identificate, urmărindu-se:

- Asigurarea de servicii medicale complete și complexe, inclusiv în cele două specialități distincte
- Scăderea timpului de diagnosticare (diagnosticarea imediată a pacienților);
- Diversificarea serviciilor medicale oferite de spital;
- Crearea de circuite funcționale la standarde înalte de calitate a actului medical și siguranță ale pacientului;
- Creșterea calității serviciilor medicale oferite de spital (pacienții nu mai sunt deplasați în afara spitalului pentru realizarea examinărilor complexe în vederea diagnosticării cu precizie și celeritate);
- Creșterea gradului de siguranță a pacientului;
- Creșterea gradului de satisfacție al pacienților;
- Creșterea ICM-ului spitalului;
- Scăderea cheltuielilor spitalului;
- Creșterea veniturilor spitalului.

### Tinte Economice:

- utilizarea optimă a resurselor limitate;
- întocmirea unui plan de investiții multianual pentru realizarea dotării cu aparatură medicală ;
- atragerea de resurse economice prin sponsorizări + donații - fonduri folosite pentru achiziționarea, cu respectarea legislației în vigoare, de aparatură medicală necesară diagnosticării afecțiunilor tratate în spital.

### Tinte Medicale:

- întocmirea în dinamică, de ghiduri de diagnostic și tratament;
- respectarea protocoalelor de diagnostic și tratament;
- creșterea complexității afecțiunilor diagnosticate și tratate în Spitalul de Pediatrie Ploiești.

### Tinte Sociale:

- creșterea gradului de satisfacție a pacienților, prin diagnostic și tratament corect, complet și prompt;
- creșterea satisfacției personalului prin valorizarea lui;
- creșterea siguranței în activitate a personalului medical superior (vezi malpraxis).

### Tinte de Învățare:

- capital intelectual;
- formare profesională continuă – inițierea unui *Plan de formare profesională*
- competențe strategice pentru comitet director, medici, personal medical și administrativ.

### 3. ACTIVITĂȚI

Obiectivul specific și țintele se vor realiza prin activitățile ce urmăresc principalele direcții ale obiectivului propus:

#### 3.1. *Reorganizarea Secției Chirurgie și Ortopedie Pediatrică în două Secții distincte: Secția de Chirurgie Pediatrică și Secția de Ortopedie Pediatrică:*

Urmare a modificărilor legislative recente, s-a constatat necesitatea reorganizării Secției mai sus menționate. În prezent, Secția Chirurgie și ortopedie pediatrică funcționează cu un număr de 25 paturi aprobate, 5 medici (din care 1 medic rezident); 9 personal sanitar mediu; 8 personal auxiliar sanitar, la etajul 1, în imobilul situat în Str. Mihai Eminescu, nr. 4-6.

Se propune:

- înființarea Secției Chirurgie Pediatrică cu un număr de 17 paturi, 5 medici, 9 personal sanitar mediu și 8 personal auxiliar sanitar, care să funcționeze în 3 saloane, la etajul 1 al imobilului situat în Str. Mihai Eminescu, nr. 4-6;
- înființarea Secției Ortopedie Pediatrică cu un număr de 8 paturi, 5 medici, 9 personal sanitar mediu și 8 personal auxiliar sanitar, care să funcționeze în 2 saloane, la etajul 1 al imobilului situat în Str. Mihai Eminescu, nr.4-6;

#### Activități

1. Întocmirea Notei de fundamentare, respectiv referat de necesitate întocmit de către Directorul Medical;
2. Întreprinderea demersurilor legale în vederea obținerii aprobării structurii Spitalului (cu desființarea Secției de Chirurgie și Ortopedie Pediatrică și înființarea Secției de Chirurgie Pediatrică și a Secției de Ortopedie Pediatrică, precum și a avizelor și autorizațiilor legale necesare;
3. Aprobarea Organigramei și a Statului de Funcțiuni ale spitalului pe noua structură aprobată a Spitalului;
4. Asigurarea resursei umane de specialitate;
5. Dotarea minim obligatorie a spațiului cu echipamente și dispozitive medicale (mobilier, aparatura medicală) cu respectarea legislației în vigoare.
6. Contratarea de servicii în noile specialități de chirurgie și de ortopedie pediatrică.

Managerul spitalului va supune aprobării în comitetul director acest proiect și se va ocupa de obținerea tuturor aprobărilor de la forurile competente pentru modificarea structurii organizatorice a Spitalului de Pediatrie Ploiești în sensul reorganizării Secției Chirurgie și Ortopedie Pediatrică în două secții distincte, precum și de obținerea avizelor și autorizațiilor legale necesare, urmare a modificării structurii organizatorice aprobate.

Responsabili: Comitetul Director

Termen: 31.12.2020

### **3.2. Extinderea Laboratorului de Radiologie și Imagistică Medicală, precum și a Blocului Operator**

În interdependență cu reorganizarea secției de Chirurgie și ortopedie pediatrică, în paralel, se propune realizarea extinderii Laboratorului de Radiologie și Imagistică Medicală, precum și a Blocului Operator.

#### Activități:

7. Identificarea și atragerea de surse de finanțare, inclusiv prin donații și sponsorizări;
8. Identificarea de surse de venit suplimentare;
9. Introducerea în Planul Anual al Achizițiilor Publice a documentației necesare pentru extindere Laborator de Radiologie și Imagistică Medicală, respectiv Bloc Operator, precum și pentru achiziționarea unui Computer Tomograf;
10. Aprobarea documentațiilor pentru extindere Laborator de Radiologie și Imagistică Medicală, respectiv Blocului Operator de către Comitetul Director, Consiliul de Administrație și Consiliul Local;
11. Întocmirea documentației de atribuire, caietului de sarcini și a condițiilor contractuale obligatorii și transmiterea acestora în sistemul electronic de achiziții publice în vederea obținerii ofertelor de la operatorii economici interesați;
12. Încheierea, derularea și urmărirea contractului de lucrări ;
13. Intrunirea comisiei de recepție la terminarea lucrărilor;
14. Dotarea minim obligatorie a spațiului cu echipamente și dispozitive medicale (mobilier, aparatură medicală) cu respectarea legislației în vigoare.

Responsabili: Manager + Director Financiar Contabil + Șefi structuri (achiziții publice, Administrativ)

Termen: 31.12.2022

### **3.3. Dotarea Spitalului de Pediatrie – Laborator de Radiologie și Imagistică Medicală - cu un Computer Tomograf:**

În vederea finalizării și atingerii obiectivelor propuse, se propune dotarea Spitalului de Pediatrie Ploiești cu un Computer Tomograf

#### Activități:

15. Întocmirea documentației de atribuire, caietului de sarcini și a condițiilor contractuale obligatorii și transmiterea acestora în sistemul electronic de achiziții publice în vederea obținerii ofertelor de la operatorii economici interesați – pentru Computer Tomograf
16. Atribuirea contractului de achiziție a unui Computer Tomograf
17. Instalarea și punerea în funcțiune a CT-ului
18. Obținerea autorizațiilor legale pentru CT
19. Asigurare resurse umane
20. Contractare servicii radiologie și imagistică medicală – CT – cu CAS Prahova.

Responsabili: Manager + Director Financiar Contabil + Director Medical + Șefi structuri (achiziții publice, Administrativ, resurse umane).

Termen: 31.12.2023



**GRAFICUL GANTT**

<b>Nr. Crt.</b>	<b>ACTIVITĂȚI</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Responsabili</b>
1.	Întocmirea Notei de fundamentare, respectiv referat de necesitate întocmit de către Directorul Medical;					Director medical
2.	Întreprinderea demersurilor legale în vederea obținerii aprobării structurii modificate a Spitalului (cu desființarea Secției de Chirurgie și Ortopedie Pediatrică și înființarea Secției de Chirurgie Pediatrică și a Secției de Ortopedie Pediatrică (OMS), precum și a avizelor și autorizațiilor legale necesare.					Manager + Comitet Director
3.	Aprobarea Organigramei și a Statului de Funcțiuni ale spitalului pe noua structură aprobată a Spitalului					Comitet Director + Consiliu Local Manager
4.	Asigurarea resursei umane de specialitate					Manager + Comitet Director
5.	Dotarea minim obligatorie a spațiului cu echipamente și dispozitive medicale (mobilier, aparatura medicală) cu respectarea legislației în vigoare.					Manager + Comitet Director
6.	Contratarea de servicii în noile specialități de chirurgie și de ortopedie pediatrică					Manager + Comitet Director
7.	Identificarea și atragerea de surse de finanțare, inclusiv prin donații și sponsorizări					Manager + Comitet Director
8.	Identificarea de surse de venit suplimentare					Manager
9.	Introducerea în Planul Anual al Achizițiilor Publice a documentației de autorizare pentru extindere Laborator de Radiologie și Imagistică Medicală, respectiv Bloc Op.					Manager + sef struct Achiziții Publice

Nr. Crt.	ACTIVITĂȚI	2020	2021	2022	2023	Responsabili
10.	Aprobarea documentatiei de autorizare pentru extindere Laborator de Radiologie și Imagistică Medicală, respectiv Blocului Operator de catre Comitetul Director, Consiliul de Administratie si Consiliul Local ;					Comitet Director + Consiliul de Administratie + Consiliul Local ;
11.	Întocmirea documentatiei de atribuire, caietului de sarcini si a conditiilor contractuale obligatorii si transmiterea acestora in sistemul electronic de achizitii publice in vederea obtinerii ofertelor de la operatorii economici interesati					Responsabil Achizitii + Compartiment Tehnic
12.	Incheierea, derularea si urmarirea contractului de lucrari ;					Responsabil Achizitii + Compartiment Tehnic
13.	Intrunirea comisiei de receptie la terminarea lucrarilor					Compartiment Tehnic
14.	Dotarea minim obligatorie a spatiului cu echipamente si dispozitive medicale (mobiliier, aparatura medicala) cu respectarea legislatiei in vigoare.					Manager + Director Medical + Responsabil Achizitii

Nr. Crt.	ACTIVITĂȚI	2020	2021	2022	2023	Responsabili
15.	Întocmirea documentatiei de atribuire, caietului de sarcini si a conditiilor contractuale obligatorii si transmiterea acesteia in sistemul electronic de achizitii publice in vederea obtinerii ofertelor de la operatorii economici interesati – pentru Computer Tomograf					Manager + Director Medical + Responsabil Achizitii
16.	Atribuirea contractului de achiziție a unui Computer Tomograf					Responsabil Achizitii
17.	Instalarea și punerea în funcțiune a CT-ului					Manager
18.	Obținerea autorizațiilor legale pentru CT					Manager + Medic Sef Radiologie
19.	Asigurare resurse umane					Manager + Responsabil RUNOS
20.	Contractare servicii radiologie și imagistică medicală – CT – cu CAS Prahova.					Manager
21.	Participarea la cursuri/programe de perfecționare					Personalul direct implicat
22.	Promovarea noilor servicii oferite de spital prin comunicate și broșuri					Manager
23.	Monitorizarea activităților proiectului, cum ar fi derularea lucrărilor și achizițiilor, implicarea personalului etc					Manager + Achizitii + Compartiment Tehnic

#### 4. REZULTATE AȘTEPTATE

- Asigurarea de servicii medicale complete și complexe, inclusiv în cele două specialități distincte – chirurgie pediatrică și ortopedie pediatrică;
- Diagnosticarea imediată a pacienților;
- Diversificarea serviciilor medicale oferite de spital;
- Crearea de circuite funcționale la standarde înalte de calitate a actului medical și siguranță ale pacientului;
- Creșterea calității serviciilor medicale oferite de spital (pacienții nu mai sunt deplasați în afara spitalului pentru realizarea examinărilor complexe în vederea diagnosticării cu precizie și celeritate);
- Creșterea gradului de siguranță a pacientului;
- Reducerea costurilor suplimentare pentru spital;
- Creșterea gradului de satisfacție al pacienților;
- Creșterea ICM-ului spitalului;
- Scăderea cheltuielilor spitalului;
- Creșterea veniturilor spitalului;
- Venituri suplimentare prin realizarea de examene radiologice complexe pentru terți;
- Creșterea adresabilității serviciilor clinice furnizate de spital prin extinderea blocului operator – amenajare săli de operare;
- Creșterea responsabilizării personalului sanitar mediu în supravegherea pacienților internati;
- Preocuparea permanentă pentru instruirea personalului sanitar și a personalului din sectorul administrativ;
- Îmbunătățirea comunicării și colaborării între secțiile și compartimentele spitalului.

În acest sens, rezultatele așteptate în ceea ce privește îmbunătățirea actului medical înseamnă dezvoltarea dimensiunilor calității în îngrijirile de sănătate.

#### F. CONCLUZII

Realizarea, prin eforturile, activitățile și acțiunile conjugate ale întregii echipe manageriale, a Proiectului propus va conduce spre îndeplinirea misiunii asumate a Spitalului de Pediatrie Ploiești: **de a furniza servicii medicale de calitate într-un mediu adecvat desfășurării actului medical, cu orientarea către pacient și nevoile lui.**

Schimbările complexe și accelerate produse în mediul de acțiune al instituțiilor organizaționale impun un răspuns adaptiv al acestora.

Ritmul cu care o instituție învață în vederea anticipării și adaptării la evoluția mediului ambiant, constituie o sursă de avantaj competitiv.

Managerul trebuie să știe să dezvolte „abilitățile adaptive” fundamentale ale unității respective.

Dacă comunicarea între manager și salariați este continuă, prin munca în echipă, se pot realiza proiecte ce permit adaptarea la nou, dar pentru aceasta oamenii trebuie motivați și pregătiți în mod continuu.

