

SPITALUL JUDETEAN DE URGENTA PIATRA NEAMT

PROIECT DE MANAGEMENT

**MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE
2018-2020**

CANDIDAT: Ec. Alexandru Filimon

22.06.2018

1. Analiza situatiei actuale a Spitalului Judetean de Urgenta Piatra Neamt

1.1 Tipul si profilul spitalului

Spitalul Judetean de Urgenta Piatra Neamt, clasificat gradul III potrivit prevederilor OMS 844/2011, acreditat prin Ordinul 132/23.03.2016 de catre Autoritatea Nationala de Management al Calitatii in Sanatate, reprezinta unitatea sanitara cea mai complexa din judetul Neamt, asigurand asistenta medico-chirurgicala de urgenta, preventiva, curativa, de recuperare si paleativa celor 453.000 locuitori ai judetului Neamt. Dupa specificul patologiei Spitalul Judetean de Urgenta Piatra Neamt este clasificat ca spital de urgenta, iar din punct de vedere al proprietatii este un spital public.

Misiunea Spitalului Judetean de Urgenta Piatra Neamt: de a oferi acces la servicii integrate de sanatate, printr-o atentie sporita asupra pacientului si a sigurantei acestuia si prin implementarea practicilor medicale de ultima generatie intr-o mod etic si sustenabil.

Viziunea Spitalului Judetean de Urgenta Piatra Neamt: Sa fim unitatea medicala preferata (prima optiune) atat de pacienti, cat si de angajati, datorita competentei, dedicatiei si empatiei fata de OM.

Valorile Spitalului Judetean de Urgenta Piatra Neamt:

- *Etica:* toate serviciile oferite vor fi supuse celor mai inalte standarde etice in toate interactiunile dintre personalul spitalului, pacienti si apartinatorii acestora;
- *Incluziune sociala:* oricine poate avea acces la servicii esentiale de sanatate si oricine se poate angaja in conditiile legii;
- *Respect:* pentru demnitatea personala;
- *Calitatea serviciilor medicale:* trebuie sa creasca in mod constant, avand la baza o structura de costuri eficienta ce ia in calcul nevoile reale si rezultatele ce se doresc.

1.2 Caracteristicile populatiei deservite

Spitalul Judetean de Urgenta Piatra Neamt deserveste judetul Neamt cu o populatie aproximativa de 453.000 locuitori in 2016 (conform anuarului statistic publicat de DRS Neamt) din care, in mediul urban gasim 35% si in mediul rural 65% din totalul populatiei. Conform datelor statistice, populatia judetului este in descrestere, maximul atingandu-se in judetul Neamt in 1992 cand erau peste 578.000 de locuitori. In acelasi timp, observam o crestere a duratei de viata, atat la femei cat si la barbati, din 2011 pana in 2016 cu aproximativ 2 ani in medie, trend ce va influenta nevoia de asistenta si servicii medicale si adaptarea acestora la o populatie mai imbatranita. Tot din anuarul statistic observam ca principalele cauze de deces in judetul Neamt sunt bolile aparatului cardiovascular (cu 55% din decese) si neoplazii (20% din decese).

1.3 Structura si activitatea spitalului

Din punct de vedere imobiliar, Spitalul Judetean de Urgenta Piatra Neamt este de tip pavilionar, suprafata de teren atribuita fiind de peste 65.000 mp, cu urmatoarele corpuri de cladiri:

- Pavilion Psihiatrie
- Pavilion Medicina Legala si Anatomie Patologica
- Pavilion Chirurgical – asa numitul “Spital Nou” – cu sectii chirurgicale, UPU, cardiologie si neonatologie
- Pavilion Interne – asa numitul “Spital Vechi”
- Pavilion Pediatrie
- Policlinica – Ambulatoriu de Specialitate
- Pavilion Boli infectioase
- Pavilion Oncologie

Pe langa multe alte cladiri si anexe situate in incinta Spitalului, exista si o sectie exterioara cu profil de recuperare, medicina fizica si balneologie situata in comuna Piatra Soimului, Sat Negulesti.

In plus, din punct de vedere al acreditarii spitalului, avem incluse si Unitatea de Primiri Urgente (UPU), laboratorul de analize medicale, laboratorul de radiologie si imagistica medicala, laboratorul de recuperare, laborator BK, medicina fizica si balneologie (off-site), farmacie, sterilizare, serviciul de anatomie patologica, compartimentul de prevenire al infectiilor nozocomiale si toate cabinetele din ambulatoriul integrat de specialitate: medicina interna, cardiologie, ORL, oftalmologie, chirurgie generala, obstretica ginecologie, neurologie, ortopedie si traumatologie, dermato-venerice, endocrinologie, urologie, alergologie si imunologie clinica, psihiatrie, hematologie, chirurgie orala si maxilo-faciala, gastroenterologie, reumatologie, nefrologie, chirurgie plastica, neurochirurgie, chirurgie si ortopedie infantile, pediatrie, cabinet ortoptica – copii, fisier informatii si cabinet de genetica medicala.

Laboratoarele deservesc atat sectiile cu paturi, cat si ambulatoriul integrat.

De pe site-ul www.drg.ro si pe baza datelor obtinute de la Biroul de Tehnologie a Informatiei am dedus ca:

- Majoritatea pacientilor Spitalului Judetean de Urgenta Piatra Neamt provin din judetul Neamt (peste 97%) si din mediul rural (peste 51% in 2017) luandu-se in considerare prezentarile, spitalizarile de zi si spitalizarile continue atat pentru adulti, cat si pentru copii;
- Spitalul Judetean de Urgenta Piatra Neamt are unul dintre cele mai mari procentaje din tara privind pacientii tratati si neasigurati.

TABEL NR. 1 – Numarul de paturi pe sectii si compartimente

Sectia	Nr. paturi	Compartimente in cadrul sectiilor	Nr. paturi
Sectia Contagioase plus HIV	50	Compartiment HIV Contagioase	5 45
Sectia Cardiologie plus Terapie Intensiva	50	Cardiologie Terapie Intensiva Coronarieni	40 10
Sectia Neurologie plus Terapie Intensiva	67	Neurologie Terapie Intensiva Recuperare neurolog	45 10 12
Sectia Reumatologie si Recuperare	31	Reumatologie Recuperare	16 15
Sectia Interne si Gastroenterologie	65	Interne Gastroenterologie	60 5
Sectia Neonatologie	44	Nou nascuti Prematuri Terapie Intensiva Nou Nascuti	30 8 6
Sectia ORL	25	ORL OMF	20 5
Sectia Psihiatrie	74	Psihiatrie Psihiatrie Pediatrica	69 5
Sectia Pediatrie	70	Pediatrie Pediatrie Terapie Intensiva	60 10
Sectia Chirurgie	75	Chirurgie Chirurgie vasculara	70 5
Compartiment Nefrologie	15	Nefrologie	15
Compartiment Diabet, nutritie si boli metabolice	15	Diabet	15
Compartiment Hematologie	15	Hematologie	15
Compartiment Endocrinologie	12	Endocrinologie	12
Compartiment Dermato-venerice	12	Compartiment Dermato-venerice	
Distrofici	10	Distrofici	
Sectia Obstretica-ginecologie	67	Obstretica-ginecologie	
Sectia Ortopedie	30	Ortopedie	
Compartiment Chirurgie Plastica	19	Chirurgie Plastica	
Compartiment Chirurgie Infantila	15	Chirurgie Infantila	
Compartiment Urologie	20	Urologie	
Compartiment Oftalmologie	12	Oftalmologie	
Sectia ATI	25	ATI	
Sectia Oncologie	45	Oncologie	
Compartiment Neurochirurgie	8	Neurochirurgie	
Compartiment Paliative	12	Paliative	
Total	883		

TABEL NR. 2 Indicatori de utilizare a serviciilor

	12 luni 2015	12 luni 2016	12 luni 2017
Număr spitalizări de zi - total	25623	26972	30948
Durata medie de spitalizare pe spital	6.34	6.35	6.32
Rata de utilizare a paturilor pe spital(zile)	244.00	244.67	240.10
Rata de utilizare a paturilor pe spital	66.71%	65.69%	65.78%
Proporția pacienților internați din totalul pacienților prezentați la camera de garda	50.32%	32.21%	28.23%
Număr pacienți consultați în ambulator	86539	91947	89070
Proporția urgențelor din totalul pacienților internați	69.31%	70.41%	69.09%
Durata medie de așteptare la camera de garda si / sau UPU	20 - 30 min	30 min	30 min
Număr servicii spitalicești furnizate pe tip de serviciu	40668	41910	42180
- acuți	32793	32224	32534
- cronici	528	502	455
- recuperare	0	276	179
- spitalizare de zi (Oncologie + HIV/SIDA)	7347	8908	9012
Hemodializa	0	0	0
Alte servicii de zi	18276	18064	21936
Indicele de complexitate al cazurilor pe spital	1.2511	1.2847	1.2979
Procentul pacienților cu intervenții chirurgicale din totalul pacienților externați din secțiile chirurgicale	76.83%	77.20%	79.52%
Procentul pacienților cu complicații și comorbidități din totalul pacienților externați (cu dq. sec.)	91.87%	92.05%	91.41%
Număr pacienți pe lista de așteptare pe spital	2926	3455	4325

Conform datelor din tabelul de mai sus se pot trage următoarele concluzii:

- Numarul de spitalizări de zi este în continua creștere;
- Durata medie de spitalizare este sub media națională (7,2 zile) conform Ordinului 1567/2007 pentru spitale județene;
- Rata de utilizare a paturilor pe spital (zile) este în scădere și este sub media națională (285);
- Proportia pacienților internați din totalul pacienților ce se prezintă la camera de gardă este într-o scădere accentuată ceea ce este bine pentru eficiența spitalului, dar poate rezulta în venituri pierdute
- ICM este în creștere la nivelul spitalului ceea ce este un lucru îmbucurător din punct de vedere al veniturilor încasate

Din pacate, circuitele functionale din spital nu respecta in totalitate prevederile legale, existand riscul producerii unor evenimente epidemiologice nedorite in anumite sectii sau pavilioane, mai ales in cladirea "Spitalului Vechi".

Tabel NR. 3 Numar pacienti externati pe spital si pe sectii – indicator de utilizare a serviciilor

Denumire indicator	12 luni 2015	12 luni 2016	12 luni 2017
Număr pacienți externați - total si pe secții*	33321	33002	33168
Boli infectioase	1960	1737	1786
HIV/SIDA	55	81	77
Cardiologie	1668	1507	1653
Paliativi	330	285	256
Dermatovenerologie	315	382	365
Diabet zaharat, nutritie si boli metabolice	541	492	417
Endocrinologie	523	507	520
Gastroenterologie	92	110	109
Hematologie clinica	878	883	953
Medicina interna	2125	2198	2263
Nefrologie	507	489	466
Neonatologie (nou nascuti)	1701	1678	1699
Neonatologie (prematuri)	129	144	160
Neurologie	1860	1818	1715
Recuperare neurolog	0	276	179
Oncologie medicala	2159	1848	1707
Pediatrica	3962	3522	3424
Pediatrica (pediatrica si recuperare pediatrica)	47	43	36
Pediatrica (recuperare pediatrica)	69	73	39
Psihiatrie acuti	1605	1874	1905
Psihiatrie pediatrica	93	164	273
Reumatologie	706	719	844
Terapie intensiva coronarieni -UTIC	410	473	449
Chirurgie generala	3144	3112	3123
Chirurgie si ortopedie pediatrica	636	624	607
Chirurgie plastica si reparatorie	348	308	444
Chirurgie vasculara	43	51	55
Neurochirurgie	244	249	316
Obstetrica-ginecologie	2352	2441	2360
Oftalmologie	566	644	671
Ortopedie si traumatologie	1983	1961	1906
Otorinolaringologie (ORL)	1058	1051	1121
Urologie	988	1014	1040
Chirurgie maxilo-faciala	224	244	230

Numarul de pacienti externati este constant in ultimii trei ani, cu mici cresteri la Urologie, Hematologie, Medicina Interna, Reumatologie si Psihiatrie Pediatrica si Acuti.

1.4 Situatia resurselor umane

Dimensionarea resurselor umane tine cont de nevoile sectiilor, de sursele de finantare si de normativele de personal in vigoare (OMS 1224/2010). Ca in majoritatea spitalelor publice din Romania, numarul de posturi ocupate este mult mai mic decat numarul de posturi normate, mai ales pentru medici si personalul sanitar mediu.

Tabel NR. 4 Indicatori de management al resurselor umane

Denumire indicator	12 luni 2015	12 luni 2016	12 luni 2017
Număr mediu de bolnavi externați pe un medic	204	208	197
Număr mediu de bolnavi externați la o asistentă medicală	47	46	35
Proporția medicilor din totalul personalului	10.80%	10.62%	11.01%
Proporția personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului	60.37%	60.79%	61.27%
Proporția personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical	22.06%	21.43%	21.82%
Număr mediu de consultații pe un medic în ambulatoriu	4755	4212	4496
Număr mediu de consultații pe medic în camera de garda / UPU	3763	4625	4937

Conform datelor din tabelul de mai sus concluzionam:

- Numarul mediu de bolnavi externati pe medic este in descrestere pe spital si la un nivel sub media nationala (264). La fel, numarul mediu de bolnavi externati la o asistenta medicala este in scadere si sub media nationala (69);
- Proportia medicilor din totalul personalului a suferit o foarte mica crestere fiind foarte aproape de media nationala (10.82). Ar fi de dorit ca aceasta proportie sa creasca in viitorul apropiat;
- Atat proportia personalului medical cu studii superioare cat si cea a personalului medical din totalul angajatilor sunt sub mediile pe tara (26.48% respectiv 64.61%) ;
- Numarul de consultatii pe medic in ambulatoriu a scazut fata de 2015 si este sub media nationala (5.529);
- Numarul mediu de consultatii pe medic in camera de garda/UPU creste vertiginos; trend preconizat si in urmatoorii ani

Tabel NR. 5 Structura de personal 2016-2017 ocupata si aprobata

Tip personal	Numar ocupat 31.12.2017	Numar aprobat 31.12.2017	Numar ocupat 31.12.2016	Numar aprobat 31.12.2016
Medici	185	203	179	233
Alt personal sanitar superior	36	43	36	45
Personal auxiliar	420	454	418	453
Personal TESA	53	58	52	59
Personal mediu sanitar	727	782	715	780
Muncitori (inclusiv personal deservire)	95	101	97	105
Total	1516	1676	1497	1675

Aceste cifre includ posturile din spital, ambulatorul integrat de specialitate si posturile finantate din bugetul de stat (UPU, rezidenti, TBC, medicina legala, CSM, etc)

La data de 31.05. 2018, erau 237 de posturi de medici aprobate, reprezentand un deficit de peste 50 de pozitii si cu mult sub numarul de posturi conform normelor legislative (332 medici). Acest deficit este posibil sa se agraveze in urmatorii ani deoarece bazat pe datele puse la dispozitie de compartimentul RUNOS, inca 20 de medici vor fi in pragul pensionarii in anii 2018-2020. Aceleasi concluzii se pot trage si in cazul personalului medical cu studii superioare si medii. Analizand structura de personal in baza OMS 1224/2010 care reprezinta normativul de personal reglementat, rezulta ca aceasta trebuie adaptata permanent in functie de cerintele pacientilor, nevoile sectiilor si compartimentelor si de indicatorii realizati trimestrial.

1.5 Situatiia dotarii

Spitalul Judetean de Urgenta Piatra Neamt a beneficiat de investitii in echipamente in fiecare an, deoarece se pune accent pe diversificarea si cresterea calitatii serviciilor medicale oferite. In acelasi timp, consideram ca fara dezvoltarea unui plan de formare profesionala a personalului existent si atragerea de resurse umane cu competente noi, investitiile in echipamente nu vor oferi beneficiile maxime nici pentru pacienti, nici pentru spitalul in sine.

Astfel, principalele dotari ale Spitalului Judetean de Urgenta Piatra Neamt sunt (am listat numai dotarile cu o valoare de peste 100,000 EURO conform listei mijloacelor fixe date in folosinta): sistem gaz cromatografic, sistem de maruntire al deseurilor, microscop clinic pentru camp luminos, ecograf VIVID E9, analizor chemiluminiscenta, aparat Roengen siroscop, echipament Roengen telediagnostic, instalatie radiologica, aparat radiologie fix, modul sterilizare, computer tomograf Optima. In total, sunt peste 770 de echipamente care sunt folosite in spital. In plus, este imbucurator faptul ca se vor aduce echipamente noi odata cu extinderea UPU si constructia noului pavilion pentru specialitatile medicale.

Se preconizeaza construirea unui pavilion nou cu 294 de paturi in care se pot muta specialitatile medicale din "Spitalul Vechi" – un proiect de 54 milioane RON. Sectia UPU se va extinde pe o suprafata de 450 mp intr-un corp de cladire nou, o investitie de 13 milioane RON.

1.6 Situatiia financiara

Situatiile financiare ale Spitalului Judetean de Urgenta Piatra Neamt au fost intocmite pe anii 2016 si 2017 in conformitate cu Planul de conturi general stabilit prin normele metodologice privind organizarea si conducerea institutiilor publice si instructiunile de aplicare a acestuia aprobate prin Ordinul ministerului finantelor publice nr 1917/2005 cu modificarile ulterioare. Controlul financiar preventiv a fost organizat la nivelul institutiei in conformitate cu prevederile Legii nr. 500/2002, OMFP nr. 1792/2002, OMF nr. 923/2014.

Atat in 2016, cat si in 2017, Spitalul Judetean de Urgenta Piatra Neamt a fost finantat asa cum este prezentat in tabelul de mai jos.

Tabel NR. 6 Surse de finantare Spitalul Judetean de Urgenta Piatra Neamt 2016-2017

Sursa finantare (in RON)	2016	2017
Bugetul de asigurari sociale prin CJAS NEAMT din care:	91.105.946	114.941.831
- Finantare servicii medicale spitalicesti	79.260.803	102.708.190
- Finantare AIS	2.013.932	2.328.434
- Finantare programe CJAS NEAMT	9.274.695	9.364.158
- Finantare paraclinice	556.516	541.049
Directia de Sanatate Publica Neamt din care:	14.014.934	23.321.719
- Buget de stat	11.837.809	14.155.503
- Accize	2.177.125	9.166.216
Consiliul Judetean Neamt	10.935.117	10.501.657
Venituri Proprii	2.587.991	2.503.787
Medicina legala	3.119.025	4.231.000
Donatii si sponsorizari	85.970	23.500
TOTAL	121.848.983	155.523.494

Astfel, se observa o crestere semnificativa a veniturilor totale ale Spitalului, in special finantarea serviciilor medicale spitalicesti de catre CJAS Neamt, de la DSP Neamt, din accize si servicii de medicina legala. Din pacate, veniturile proprii si donatiile au scazut in 2017 fata de 2016 ceea ce necesita o analiza detaliata a cauzelor si implementarea unui plan de rectificare al acestui trend.

Tabel NR. 7 Cheltuielile in perioada 2016-2017

Tip cheltuiala realizata	2016	2017
Cheltuieli curente din care:	116.689.966	150.580.682
- Cheltuieli salarii	79.018.382	106.146.884
- Cheltuieli materiale si servicii	37.547.992	44.344.272
- Burse	123.592	89.526
Cheltuieli de capital	5.348.982	5.305.043
Cheltuieli totale	122.038.948	155.885.725

La data de 31.12.2017 Spitalul Judetean de Urgenta Piatra Neamt nu inregistra arierate. In plus, se remarca o crestere a obligatiilor catre furnizori de la 5.823.581 RON in 2016 la 9.079.516 RON in 2017. Imbucurator este faptul ca numai 744.244 RON erau de plata peste termenul de scadenta la 31.12.2017, comparat cu 1.424.979 RON la sfarsitul lui 2016.

Tabel NR. 8 Indicatori economico-financiari 2015-2017

Denumire indicator	12 luni 2015	12 luni 2016	12 luni 2017
Execuție bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat	92.32%	82.04%	88.04%
Structura cheltuielilor pe tipuri de servicii și în funcție de sursele de venit*-cheltuieli totale(%)	92.32%	82.04%	88.04%
Proportia cheltuielilor cu servicii de urgenta in total cheltuieli (%)	6.10%	7.08%	7.54%
Proportia cheltuielilor cu servicii paraclinice in total cheltuieli (%)	0.37%	0.46%	0.35%
Proportia cheltuielilor cu servicii de spitalizare continua in total cheltuieli (%)	73.20%	55.77%	65.17%
Proportia cheltuielilor cu servicii de spitalizare de zi in total cheltuieli(%)	5.46%	5.86%	5.10%
Proportia cheltuielilor cu servicii in ambulatoriul de specialitate in total cheltuieli(%)	1.39%	1.70%	1.50%
Procentul veniturilor proprii in total venituri(%)	5.80%	11.17%	8.38%
Procentul cheltuieli de personal in total cheltuieli spital(%)	51.90%	64.75%	68.09%
Cheltuieli cu bunuri si servicii in total cheltuieli spital(%)	40.49%	30.87%	28.45%
Procentul cheltuieli cu medicamentele in total cheltuieli spital(%)	20.45%	13.55%	14.32%
Procentul prevederilor de cheltuieli cu medicamentele in total prevederi cheltuieli cu bunuri si servicii(%)	50.52%	39.18%	42.71%
Procentul cheltuieli de capital in total cheltuieli spital(%)	7.50%	4.38%	3.40%
Costul mediu pe zi spitalizare pe fiecare secție*	326.99	397.50	499.04
Boli infectioase (Boli infectioase copii + HIV/SIDA)	278.06	364.19	438.31
Cardiologie (Terapie intensiva coronarieni -UTIC)	296.56	335.40	398.10
Paliativi	306.63	388.72	452.49
Dermatovenerologie	359.53	371.55	466.77
Diabet zaharat, nutritie si boli metabolice	253.44	330.90	437.98
Endocrinologie	461.32	515.10	661.48
Gastroenterologie	277.98	434.15	408.36
Hematologie clinica	272.77	352.96	435.58
Medicina interna	243.29	285.60	349.48
Nefrologie	217.57	259.61	340.92
Neonatologie (nou nascuti) (Neonatologie (prematuri), T.I. Neonatologie)	328.71	395.71	501.51
Neurologie (T.I. Neurologie)	253.72	313.32	400.71
Oncologie medicala	315.72	417.47	577.96
Pediatrica	249.68	351.63	453.83
Pediatrica (pediatrica si recuperare pediatrica)	413.91	441.89	1179.61
Pediatrica (recuperare pediatrica)	464.08	651.33	808.06
Psihiatrie acuti (Psihiatrie pediatrica)	195.40	238.17	305.41
Reumatologie (Recuperare, medicina fizica si balenologie)	267.77	313.04	352.39
Anestezie si terapie Intensiva - ATI	1193.91	1350.22	1727.52
Chirurgie generala (Chirurgie vasculara)	313.44	363.00	452.54
Chirurgie si ortopedie pediatrica	370.66	527.30	618.44
Chirurgie plastica si reparatorie	237.44	314.59	815.46
Chirurgie vasculara	645.74	880.5	444.72
Neurochirurgie	750.83	951.21	850.96
Obstetrica-ginecologie	435.73	476.76	557.22
Oftalmologie	590.82	684.08	908.68
Ortopedie si traumatologie	327.66	410.05	523.26
Otorinolaringologie (ORL)	360.76	453.10	546.40
Urologie	380.05	455.31	554.03
Chirurgie maxilo-faciala	568.31	623.24	974.09

Din tabelul de mai sus, se pot trage urmatoarele concluzii:

- Executia bugetara fata de bugetul aprobat este de 88,04% in 2017, ceea ce este sub media nationala de 95,03%;
- Cheltuielile de personal erau de 68,09% in 2017 ceea ce era sub nivelul maxim de 70% recomandat. Din pacate, calculele estimative pentru 2018 ne arata ca dupa majorarile salariale conform art.38, alin.3, lit B) din Legea nr. 153/2017, modificata si completata prin OUG nr. 91/2017 , aceasta pondere a crescut la 82% din totalul cheltuielilor ceea ce creeaza un dezechilibru financiar;
- Procentul veniturilor proprii din total venituri a scazut de la 11,17% la 8,38%;
- Proportia cheltuielilor cu bunurile si serviciile au scazut intre 2015-2017, desi in termeni reali sumele cheltuite sunt mai mari;
- Proportia cheltuielilor cu spitalizarea continua a crescut cu aproximativ 10% din 2016 in 2017. Astfel, pozitia Spitalul Judetean de Urgenta Piatra Neamt este sub media pe tara de 82,52%;
- Costul mediu de internare pe zi este intr-o crestere accelerata – aproximativ 50% in 2 ani. Singura sectie care a raportat o scadere este chirurgia vasculara. Pentru toate celelalte sectii si compartimente, cresterile sunt semnificative de la an la an.

2. Analiza SWOT a Spitalului Judetean de Urgenta Piatra Neamt

MEDIUL INTERN	
PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
Este spitalul cu cea mai mare capacitate din judet, care asigura asistenta medicala pentru o patologie vasta	Spital tip pavilionar, ceea ce face dificila crearea de circuite functionale conform normelor legale
Institutie acreditata ANMCS	Lipsa de medici pe majoritatea specialitatilor
Dotare cu aparatura performanta pe unele sectii	Desi salariile au crescut, sistemul este neconcordant cu performanta si fara posibilitatea reala de a o stimula
Echipa medicala cu vechime, experienta si rezistenta la stress	Conditii hoteliere sub-standard pe anumite sectii nerenovate
ICM in crestere	Adresabilitate mica a pacientilor
Colaborare buna cu ambulanta, pompierii si politia	Pagina de web de slaba calitate, cu informatii vechi
Colaborare buna cu Consiliul Judetean Neamt privind investitiile	Inertia personalului la schimbare, sindromul "e bine si asa"
	Nu exista o viziune comuna intre medicii din generatii diferite
	Nu exista preocupare constanta pentru informarea, instruirea continua si verificarea cunostintelor personalului
	UPU este depasit din punct de vedere al numarului de solicitari
	"Spitalul Vechi", in ciuda eforturilor conducerii, este intr-o stare avansata de degradare
	Lipsa unei autonomii reale

	Dotarea insuficienta cu echipamente medicale de inalta performanta
	Nu exista o strategie de relatii cu publicul unitara care sa combata publicitatea negativa
	Nu exista reguli clare privind accesul apartinatorilor
	Este dificila realizarea unei strategii financiare si de dezvoltare pe termen lung datorita finantarii insuficiente si cadrului legal in continua modificare
	Sistem informatic folosit la parametri redusi
	Fise de evaluare a performantei de catre pacienti folosite sporadic
	Un munte de "data" – putine informatii
	Tarif (sistem DRG) pe caz rezolvat necorelat cu costul real
	Ponderea mare (82%) a salariilor din total cheltuieli
	Parcare supra-aglomerata
	Neadaptarea in totalitate a protocoalelor diagnostice si terapeutice la nivelul spitalului
	Responsabilitatea finala a deciziilor luate ramane a managerului
MEDIUL EXTERN	
OPORTUNITATI	AMENINTARI
Sansa colaborarilor nationale si internationale	Incapacitatea de a gasi fondurile necesare cofinantarii proiectelor
Atragerea de fonduri pentru extinderi si constructii noi conform standardelor actuale	Emigrarea tinerilor specialisti si a cadrelor medii
In cazul renovarii si/sau a construirii unor pavilioane noi oferirea de rezerve private contracost	Modificari demografice nefavorabile
Atragerea de personal medical din Republica Moldova si din alte tari non-UE cunoscatori de limba romana	Continua concurenta datorita apropierei de Iasi, Targu Mures si Suceava
Sprijinul autoritatilor judetene	Instabilitatea legislativa
Posibilitati de atragere de sponsori pentru anumite sectii cu dotari deficitare	Cresterea constanta a preturilor la medicamente, materiale sanitare, reactiv, etc
Crearea unei strategii de recrutare, selectie si retentie a personalului medical de inalta calificare	Insuficienta finantare obtinuta de la CAS Neamt, in conditiile subestimarii costurilor reale ale serviciilor medicale
Posibilitatea crearii unor pasarele intre pavilioane pentru a evita transportul bolnavilor prin curtea spitalului	Posibilitati reduse de utilizare a serviciilor de co-plata
	Cresterea nivelului de informare a pacientilor duce la cresterea pretentiilor acestora

3. Identificarea problemelor critice

Spitalul Judetean de Urgenta Piatra Neamt se confrunta cu urmatoarele probleme critice identificate pe baza analizei indicatorilor, a discutiilor purtate cu personalul medical si a vizitelor efectuate in diverse sectii:

- **Finantare insuficienta** prin contractul cu CJAS Neamt, comparativ cu numarul de solicitari venite din partea populatiei deservite si in relatie cu costurile reale ale actului medical cat si a numarului de persoane neasigurate care necesita asistenta medicala
- Multe **investitii capitale** neincepute (UPU, pavilion nou) sau nefinalizate (bloc operator, pediatrie) ce ar imbunatati considerabil circuitele functionale, conditiile de munca ale personalului si nu in ultimul rand, gradul de satisfactie al pacientilor.
- Unul dintre cei mai mari angajatori din judetul Neamt, Spitalul Judetean de Urgenta Piatra Neamt se confrunta cu multiple probleme legate de **resursele umane**, de la recrutare pana la retentia personalului. Deficitul de personal determina suprasolicitarea personalului existent, ceea ce creste nemultumirile acestora, numarul concediilor medicale si perturba programul de lucru din spital. Aceasta situatie este determinata in special de restrictiile bugetare si dificultatile legate de angajari in functie de posibilitatile de deblocare ale unor posturi.
- **Accesul neingradit al apartinatorilor** poate cauza o rata mai mare a infectiilor, o ingrijire dificila a pacientilor datorita interferentelor dinaintea, in timpul si dupa derularea actului medical si, in unele cazuri, reduce siguranta personalului medical

4. Selectionarea unei probleme prioritare cu motivarea alegerii facute

Analizand problemele critice listate la punctul anterior in detaliu, consideram ca **problemele financiare** care au existat dintotdeauna in sistemul sanitar romanesc nu vor fi rezolvate imediat, dar situatia va fi imbunatatita printr-un control mai bun al cheltuielilor si investitiilor, o colaborare mai buna cu factorii decizionali de la Consiliul Judetean Neamt si Ministerul Sanatatii, o crestere a indicelui ICM si prin crearea unui plan de catre Comitetul Director in vederea cresterii veniturilor proprii.

Investitiile capitale au fost de multe ori un prilej de disputa la Spitalul Judetean de Urgenta Piatra Neamt. De la necesitatea efectuarii lor, la calitatea executiei, intarzierile intervenite si bugetele depasite, investitiile capitale au dus la numeroase discutii controversate. Aceste investitii se fac preponderent de catre Consiliul Judetean Neamt si Comisia Nationala de Investitii, managementul spitalului avand rol consultativ si de suport. Toate aceste investitii, in cazul in care sunt realizate la timp, in bugetul alocat si conform normelor si legilor in vigoare, vor ajuta la imbunatatirea circuitelor medicale, la cresterea satisfactiei pacientilor si a imbunatatirii conditiilor de munca pentru personalul spitalului. Este de mentionat faptul ca investitiile trebuie sa se incadreze in strategia pe termen lung a spitalului si sa ia in considerare toate implicatiile efectuarii lor – financiare, de resurse umane, legale si de logistica.

Accesul in curtea si cladirile Spitalului este permis in cea mai mare parte fara un program strict si acest lucru creeaza dificultati in pastrarea curateniei, in limitarea infectiilor, tratarea operativa a bolnavilor si in pastrarea sigurantei personalului medical in special in timpul

garzilor si dupa programul de lucru normal. Aceste probleme se pot reglementa intr-un timp scurt prin instituirea unor masuri de securitate ce constau in instalarea de carduri de acces, obligativitatea purtarii ecusoanelor inclusiv de catre vizitatori, crearea unor zone de asteptare pentru apartinatori si crearea unui punct central de informatii pentru vizitatori.

Am selectat **managementul resurselor umane** ca problema prioritara deoarece este cea pe care managementul spitalului o poate influenta cel mai mult. In trecut, reformele din sectorul medical s-au axat mai mult pe schimbari structurale, pe controlul costurilor si pe cresterea satisfactiei pacientilor. In ultimii ani, pe baza cercetarilor din domeniul resurselor umane in sistemele de sanatate din numeroase tari, s-a recunoscut faptul că promovarea unui management al resurselor umane nou si progresist constituie solutia imbunatatirii performantelor sistemului sanitar. O forta de munca motivata si pregatita este un element de baza pentru furnizarea de servicii medicale de calitate, care sa raspunda pe deplin asteptarilor pacientilor. Managementul resurselor umane utilizate in sanatate poate constitui un factor stimulator, sau de incetinire in atingerea obiectivelor spitalului.

5. Dezvoltarea proiectului de management pentru problema prioritara identificata – managementul resurselor umane

Scopul proiectului de management este de a imbunatati indicatorii de performanta ai Spitalului Județean de Urgenta Piatra Neamt printr-o strategie de resurse umane care sa duca la cresterea gradului de adresabilitate si, implicit, majorarea veniturilor.

Resursele umane reprezinta acele „active” ale spitalului care pot fi considerate sursa principala ce asigura competitivitatea acestuia. In cazul Spitalului Județean de Urgenta Piatra Neamt resursele umane reprezinta de departe cea mai semnificativa cheltuiala si sunt responsabile pentru rezultatele medicale, financiare si a celor legate de imaginea si adresabilitatea sa. Prin managementul resurselor umane se urmareste imbunatatirea continua a activitatii angajatilor in scopul realizarii obiectivelor organizationale.

Un management riguros al resurselor umane presupune eficacitate în urmatoarele activitati:

- **managementul comunicarii**, cu implicarea angajatilor in activitatile decizionale, dezvoltarea comunicarii de la conducere in jos si invers;
- **managementul fluxului de personal**, care se refera la recrutare, selectie, mentorat, promovare interna, managementul plecarilor din spital;
- **managementul organizatoric** prin definirea posturilor, a organigramei, a zonelor de responsabilitate, formarea echipelor sau a grupurilor de munca si instruirea periodica a angajatilor;
- **managementul performantei** evaluarea performantelor si feedback.

Aplicarea cu succes a managementului resurselor umane presupune un sistem de recrutare, selectie, evaluare si stimulare a personalului angajat, pe baza unor criterii de performanta bine definite. Indiferent de modul de organizare, managementul resurselor umane trebuie sa se subordoneze strategiei generale a institutiei si sa contribuie la indeplinirea obiectivelor acesteia. In acest sens, exista **obiective strategice** – planificarea pe termen lung a politicii de

personal si **obiective operationale** – ce au in vedere organizarea activitatilor curente privind personalul institutiei.

Obiectiv Strategic 1: Cresterea calitatii serviciilor medicale prin dezvoltarea profesionala continua a personalului

Activitati:

- A1. Instruirea periodica a personalului in domeniul prevenirii si controlul infectiilor asociate actului medical (nozocomiale);
- A2. Imbunatatirea planului anual de formare profesionala a angajatilor spitalului cu accent pe participarea acestora la congrese, conferinte, workshop-uri si alte colaborari cu institutii din domeniul sanitar;
- A3. Continua dezvoltare a competentelor personalului in domeniul managementului calitatii serviciilor specifice locului de munca;
- A4. Evaluarea continua a nevoilor de instruire ale angajatilor si oferirea de catre spital de cursuri atat pe domenii tehnice, cat si pe domeniul relatiilor inter-umane (empatie);
- A5. Incheierea de parteneriate cu spitale universitare din tara si spitale din afara tarii pentru realizarea de schimburi de experienta;
- A6. Organizarea de seminarii trimestriale la spital in care medicii din spital sa prezinte studii de caz – de exemplu, o patologie rara, o abordare multidisciplinara.

Rezultate:

- Dezvoltarea competentelor profesionale si personale ale angajatilor;
- Cresterea calitatii serviciilor medicale in spitalizarea de zi si spitalizarea continua;
- Maximizarea gradului de satisfactie al angajatilor si pacientilor;
- Incheierea de acorduri cu spitale universitare privind colaborari viitoare;
- Cresterea indicelui de case-mix (ICM)

Monitorizare:

- Sa se masoare in mod constant gradul de satisfactie al pacientilor si angajatilor.

Evaluare indicatori:

- Gradul de satisfactie al pacientilor crescut cu 5% fata de anul anterior
- Gradul de satisfactie al angajatilor crescut cu 5% fata de anul anterior
- Numarul de activitati de instruire pe an pe angajat sa fie minim 2 pentru personalul medical si 1 pentru restul personalului
- Numarul de acorduri de parteneriat incheiate cu alte spitale sa fie de cel putin 1 pe an
- Cel putin 4 workshop-uri cu medici locali intr-un interval de 12 luni

Obiectiv Strategic 2: Asigurarea cu personal medical de calitate la Spitalul Judetean de Urgenta Piatra Neamt

Conform datelor statistice puse la dispozitie de serviciul RUNOS, consideram ca recrutarea, selectia si retentia personalului medical sunt activitati critice pentru buna desfasurare a

activitatii medicale a spitalului. Dupa cum am observat in indicatorii statistici, exista o acuta lipsa de personal, fapt care va fi evidentiat si mai mult de iesirea la pensie a unui numar mare de personal medical si nu numai.

Activitati:

- A7. Recrutarea si selectia de personal medical in centrele universitare, participand la intalniri cu studenti, medici rezidenti, tineri specialisti si inclusiv la targuri de joburi;
- A8. Promovarea spitalului si a orasului Piatra Neamt pentru a atrage personal medical din alte tari, dar care sunt vorbitori de limba romana;
- A9. Organizarea de concursuri de catre departamentul RUNOS in mod constant respectand prevederile legale si incluzand probe practice pentru personalul medical si un interviu in care sa fie demonstrate si asa-numitele „soft skills” (dorinta de a face bine, de a se perfectiona, capacitate de a comunica si lucra in echipa);
- A10. Folosirea in activitati de promovare a medicilor care lucreaza in spital pentru a imbunatati perceptia potentialilor candidate despre spital si cresterea sanselor ca acestia sa se inscrie la concursuri;
- A11. Oferirea de locuinte de serviciu pe criterii bine conturate medicilor proaspat angajati;
- A12. Crearea unui “Pachet de bun venit” de catre departamentul de resurse umane prin care sa ofere ajutor si informatii despre spital si oras celor proaspat angajati;
- A13. Crearea sau imbunatatirea unui pachet de ajutor financiar pentru doctorii ce sunt proaspat angajati ce poate include acoperirea cheltuielilor cu mutatul si prima chirie;
- A14. Incheierea de contracte de colaborare, in cazuri extreme, cu doctori trecuti de varsta pensionarii pentru a putea asigura eventualele deficiente de personal;

Rezultate:

- Atragerea a cel putin un candidat pentru fiecare pozitie deschisa la concurs pentru medici
- Atragerea a cel putin doi candidati pentru fiecare pozitie deschisa la concurs pentru personalul medical inafara de medici
- Feedback pozitiv oferit de cei proaspat angajati care ii va face si pe alti candidati sa considere Spitalul de Urgenta Judetean Piatra Neamt ca un potential loc de munca

Monitorizare:

- Sa se masoare o data la sase luni numarul personalului medical recrutat, selectat si angajat

Evaluare indicatori:

- Cresterea numarului de aplicanti pentru pozitiile scoase la concurs cu cel putin 30% fata de anul calendaristic precedent
- Numarul de medici recomandati de catre medicii din spital ce se inscriu la concurs

Obiectiv Strategic 3: Retentia personalului

Activitati:

- A15. Evidentierea angajatilor si sectiilor cu rezultate profesionale si financiare foarte bune prin afisarea la avizierul spitalului si prin oferirea de bonusuri financiare in limita bugetului disponibil si a prevederilor legale;
- A16. Imbunatatirea sigurantei personalului prin restrictionarea accesului vizitatorilor;
- A17. Imbunatatirea conditiilor de munca prin oferirea de echipament de protectie gratuit tuturor categoriilor de personal;
- A18. Mentorat oferit de un medic experimentat unui medic proaspat angajat in prima luna dupa angajare;
- A19. Sa se efectueze un "exit interview" cu cei care pleaca pentru a se intelege cauzele – motive financiare, disciplinare, de familie.

Rezultate:

- Reducerea plecarilor de personal medical la cel mult 10% din total personal medical angajat pe an calendaristic;
- Reducerea plecarilor de personal medical la mai putin de sase luni de la angajare la cel mult 5% din total personal angajat pe an calendaristic.
- Reducerea plecarilor de personal non-medical la cel mult 5% din total personal angajat pe an calendaristic

Monitorizare:

- Sa se masoare in mod constant gradul de retentie al personalului dupa primul an de la angajare si trimestrial pe total spital

Evaluare indicatori:

- Retentia personalului medical pe un an calendaristic – plecari/total personal (fara iesiri la pensie);
- Retentia personalului non-medical pe un an calendaristic – plecari/total personal (fara iesiri la pensie);
- Numar "exit interviews" efectuate cu prezentarea cauzelor la fiecare 6 luni.

Obiectiv Operational 4: Cresterea nivelului de implicare si responsabilitate al tuturor angajatilor

Activitati:

- A20. Organizarea de intalniri pe sectii, compartimente si departamente din care sa rezulte propuneri lunare pentru imbunatatirea activitatii, cresterea veniturilor proprii, scaderea cheltuielilor prin eliminarea risipei;
- A21. Crearea unei imagini (brand) a Spitalului Judetean de Urgenta Piatra Neamt consistenta cu principiile prezentate in misiunea si viziunea spitalului;
- A22. Crearea unui sistem de identificare a salariatilor spitalului;
- A23. Imbunatatirea si actualizarea website-ului cu toate informatiile publice necesare conform legislatiei;

A24. Crearea unei campanii de donatii anuale la care sa participe salariatii spitalului coordonata de Comitetul Director si departamentul RUNOS;

A25. Identificarea factorilor motivationali specifici fiecarui angajat si consilierea salariatilor;

A26. Asigurarea de consiliere psihologica si terapie aferenta gratuita in cazul unor traume personale sau a unor probleme asociate efectuării actului medical.

Rezultate:

- Cresterea nivelului de satisfactie al angajatilor
- Scaderea numarului de plangeri primite de la pacienti si apartinatorii acestora
- Formularea unui raspuns in scris la toate plangerile primite in maximum 5 zile lucratoare de la primirea acestora
- Banii stransi din campania de donatie a salariatilor sa fie impartiti sectiilor sau compartimentelor cele mai performante pe baza unor indicatori de performanta prestabiliti pentru achizitionarea de aparatura sau echipamente pentru imbunatatirea conditiilor de munca

Monitorizare:

- Se masoara gradul de satisfactie al angajatilor in mod constant
- Se verifica ca banii stransi din donatiile salariatilor sa fie impartiti si cheltuiti conform regulilor elaborate de catre Comitetul Director si conform normelor legale in vigoare
- Verificarea informatiilor publice ce trebuie publicate pe website-ul spitalului ca sa fie curente si veridice.

Evaluare indicatori:

- Procent participare campanie donatii - participanti/total personal;
- Numar de idei privind cresterea veniturilor si micșorarea cheltuielilor venite de la angajati si implementate de spital intr-un an calendaristic;
- Procentul de raspuns la plangerile primite in 5 zile de la primirea lor;
- Informatiile publice trebuie sa fie actualizate pe site de cel putin 4 ori intr-un interval de 12 luni

Obiectiv Operational 5: Asigurarea stabilitatii Comitetului Director

Activitati:

A27. Semnarea unui contract de management cu Consiliul Judetean Neamt in care sunt inclusi indicatori clari de performanta ce trebuie monitorizati pe durata celor 3 ani conform duratei acestui contract;

A28. Finalizarea concursului pentru postul de Director Economic;

A29. Scoaterea la concurs a postului de Director Medical si angajarea unui director medical;

A30. Desemnarea unui jurist din oficiul juridic care sa aiba ca principala activitate incheierea contractelor de investitii si rezolvarea cazurilor de malpraxis daca acestea exista;

A31. Colaborare stransa cu Serviciul de Management al Calitatii Serviciilor Medicale si Tehnologia Informatiei – in special cu Biroul Tehnologia Informatiei

A32. Desemnarea unei persoane pentru a fi responsabila cu relatiile publice

A33. Continua pregatire profesionala si manageriala a membrilor Comitetului Director

Rezultate:

- Echipa Comitetului Director sa fie finalizata pana la 30.09.2018
- Definirea unui protocol de lucru prin care Comitetul Director are acces la informatii vitale despre activitatea spitalului pentru a lua decizii in timpul cel mai scurt
- Opinii legale despre contractele pe care trebuie sa le semneze Managerul sa fie puse la dispozitia acestuia in maximum 48 de ore de la primirea documentelor ce trebuie revizuite de catre juristul desemnat
- O imagine unitara prezentata publicului larg si eliminarea neincrederii in munca, competenta si leadership-ul echipei de conducere cauzata de dese schimbări de personal

Monitorizare:

- Indicatorii de performanta stabiliti de lege sa fie monitorizati lunar
- Evaluarea planului de management pentru fiecare etapa

Evaluare indicatori:

- Informatiile cerute de catre Comitetul Director sa fie puse la dispozitie in maximum 48 de ore de la efectuarea cerere
- Participarea la cursuri de management in domeniul sanatatii de catre toti membrii CD
- Toate contractele aduse spre semnare Managerului sa aiba viza Oficiului Juridic
- Comunicare constanta intre membrii Comitetului Director
- Planul de management este revizuit daca este necesar si se supune aprobarii CA

Graficul Gantt

Activitate	Resurse necesare			Responsabilitati	Incadrare in timp											
	Umane	Materiale	Financiare		T3/18	T4/18	T1/19	T2/19	T3/19	T4/19	T1/20	T2/20	T3/20	T4/20	T1/21	T2/21
A1	-	-	-	CPCIN												
A2	-	Sala, video/audio	50.000	HR; CSM, SMCSM												
A3	-	-	-	HR; SMC												
A4	consultanti	sala	20.000	HR; sefi sectii												
A5	-	-	-	Manager:DM												
A6	-	-	1.000	DM												
A7	-	Mat. promo	5.000	DM; HR												
A8	-	Mat. Promo/site	2.000	HR/IT												
A9	-	-	-	HR												
A10	-	-	-	MEDICI												
A11	-	Apt.	licitatie	Manager/CJ												
A12	-	-	-	HR/admin												
A13	-	-	200.000	HR/admin												
A14	-	-	Cf. buget	DM/HR												
A15	-	-	6.000	Manager/HR												
A16	-	-	-	Manager/admin/DM												
A17	-	-	150.000	Admin/achizitii												
A18	-	-	-	DM												
A19	-	-	-	HR												
A20	-	-	-	Manager/HR/DM												
A21	Consultant	-	5.000	Manager/IT												
A22	-	Ecusoane	10.000	Admin/achizitii/HR												
A23	-	-	-	IT												
A24	-	-	-	Manager/sefi sectii												
A25	-	-	-	HR/sefi sectii												
A26	-	Sali	10.000	Psiholog												
A27	-	-	-	Manager												
A28	-	-	-	Manager/HR												
A29	-	-	-	Manager/HR												
A30	-	-	-	Oficiu juridic												
A31	-	-	-	CD/BTI												
A32	-	-	-	CD												
A33	-	-	-	CD												

Bibliografie:

Dowling P. Strategic Human Resources Management, PWS Publishing Company, Kent, Massachusetts

Victor M. Catano – Recruitment and selection in Canada, 2004, Nelson Thomson Learning

Legea nr. 95/2006

Ordin MS 914/2006

Ordin 323/2011

HG 286/2011

HG 303/2011

Legea 153/2017

Legea 544/2001

Legea 273/2006

Ordin MS1043/2010

Ordin MS 1764/2016