

# PLAN DE MANAGEMENT

## MANAGEMENTUL CALITĂȚII SERVICIILOR MEDICALE LA NIVELUL SPITALULUI DE PSIHIATRIE NUCET

**AUTOR**

**Ec. MIARA Horia Mugurel**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Miara', is written over the printed name of the author.

## CUPRINS

1. Descrierea situației actuale.....	Pag. 3
1.1. Structura organizatorică.....	Pag. 3
1.2. Profilul și categoria spitalului.....	Pag. 4
1.3. Populația deservită.....	Pag. 4
1.4. Resursa umană.....	Pag. 5
1.5. Situația financiară.....	Pag. 6
1.6. Analiza indicatorilor.....	Pag. 6
1.7. Morbiditatea spitalizată.....	Pag. 10
1.8. Situația dotărilor.....	Pag. 11
2. Analiza SWOT a Spitalului de Psihiatrie Nucet (puncte tari, puncte slabe, oportunitati, amenintari ).....	Pag. 11
3. Identificarea problemelor critice.....	Pag. 13
4. Selectionarea unei probleme prioritare, cu motivarea alegerii facute .....	Pag.13
5. Dezvoltarea proiectului de management pentru problema prioritara identificata .....	Pag. 14
5.1. Scop.....	Pag. 14
5.2. Obiective.....	Pag. 14
5.3. Activitati si definire .....	Pag. 15
Grafic Gantt (termene, responsabilitati) .....	Pag. 16
Resurse necesare .....	Pag. 22
5.4. Rezultate așteptate.....	Pag. 22
5.5. Indicatori – evaluare, monitorizare.....	Pag. 22
5.6. Cunoasterea legislatiei relevante (Bibliografie).....	Pag. 23

## 1. Descrierea situației actuale

În Nucet activitatea spitalicească a început în 1952, funcționând sub denumirea Serviciul Medico-Sanitar 16, de atunci trecând printr-o serie de modificări structurale și organizatorice, până în anul 1977 când s-a constituit profilul unic de psihiatrie. În prezent Spitalul de Psihiatrie Nucet este unitatea sanitară publică cu paturi, cu personalitate juridică, cu rol în asigurarea de servicii medicale curative și de recuperare psihiatrică, participând la asigurarea stării de sănătate a populației, majoritatea fiind din zona de NV a țării.

Spitalul de Psihiatrie Nucet funcționează în baza Legii nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare.

Spitalul de Psihiatrie Nucet oferă servicii medicale de specialitate în domeniile psihiatrie generală, psihiatrie TBC tuturor pacienților internați. Asigurații beneficiază de pachetul de bază de servicii medicale de specialitate în ambulatoriul de specialitate, pe baza biletului de trimitere eliberat de medicul de familie sau de alt medic specialist, cu excepția urgențelor și afecțiunilor confirmate.

### 1.1. Structura organizatorică

Conform prevederilor art. 172 alin (7) din Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății cu modificările și completările ulterioare, cu avizul Ministerului Sănătății nr. XI/A/396, 10236/SP/3009/06.03.2019, Spitalul de Psihiatrie Nucet este structurat pe 5 secții (226 paturi) în 3 pavilioane, având 11 compartimente, un ambulatoriu integrat cu cabinete în specialitățile psihiatrie, medicina internă și neurologie și aparat funcțional, după cum urmează:

#### Secții:

- Secția psihiatrie I – acuti 40 paturi
- Secția psihiatrie II - cronici de lungă durată 70 paturi
- Secția psihiatrie III - bolnavi psihici cu TBC 36 paturi
- Secția Psihiatrie IV – demențe 42 paturi
- Secția Psihiatrie V – cronici 38 paturi
- Camera de gardă

#### Compartimente:

- Farmacie
- Laborator analize medicale
- Laborator radiologie și imagistica medicală
- Compartiment recuperare, medicina fizică și balneologie (baza de tratament)
- Cabinet stomatologie
- Cabinet asistență socială
- Cabinet psihologie
- Compartiment ergoterapie și terapie ocupațională
- Compartiment explorări funcționale

- Compartiment de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale
  - Compartiment evaluare și statistică medicală
- Ambulatoriul de specialitate integrat al spitalului :**

- Psihiatrie
- Medicină internă
- Neurologie

#### **Aparat functional**

#### **1.2. Profilul și categoria spitalului**

Spitalul de Psihiatrie Nucet este un spital de monospecialitate psihiatrie, încadrat în Categoria V, evaluat și acreditat CONAS în anul 2015. Programarea ANMCS pentru ciclul II de acreditare este în semestrul I 2020.

Spitalul de Psihiatrie Nucet oferă servicii medicale de specialitate în domeniile psihiatrie generală, psihiatrie TBC tuturor pacienților internați, astfel:

- Activități de diagnostic și tratament de psihiatrie generală și psihiatrie TBC;
- Informarea și consilierea pacienților și familiilor acestora;
- Consultații de psihiatrie, medicină internă și neurologie în ambulatoriul integrat de specialitate;
- Consultații interclinice în specialitatea psihiatrie, medicină internă, neurologie;
- Serviciu de gardă pentru urgențe psihiatrice;
- Programul național de depistare și lupta TBC pentru pacienții cu afecțiuni psihice;
- Tratament și îngrijire de lungă durată pentru pacienții cronici;
- Tratament și îngrijire de lungă durată pentru pacienții cu afecțiuni psihogeriatrice;
- Terapie ocupațională și ergoterapie;
- Analize de laborator pentru pacienții internați;
- Analize de radiologie și imagistică medicală pentru pacienții internați;
- Serviciul de fiziokinetoterapie pentru pacienții internați;
- Serviciul de stomatologie pentru pacienții internați;
- Evaluare și consiliere psihologică pentru pacienții internați;

Pe lângă aceste servicii, Spitalul de Psihiatrie Nucet promovează educația sanitară a populației contribuind la realizarea profilaxiei afecțiunilor psihice.

#### **1.3. Populația deservită**

Spitalul de Psihiatrie Nucet se adresează în special populației județului Bihor în număr de 617.118 de persoane, conform evidentelor Direcției Județene de Statistică Bihor la 01 iulie 2018, precum și la nivel regional sau național prin existența secției Psihiatrie TBC.

Pe parcursul ultimilor ani, numărul cazurilor de afecțiuni psihice înregistrate în sistemul medical la externare s-a dublat. România se află pe locul doi în Europa din punct de vedere al incidenței bolilor mintale cu 1.403,75

cazuri la 100.000 locuitori, după Estonia, care raporta 2.057,27 cazuri la 100.000 locuitori în 2011 la European Health for All Databases, conform unui comunicat de presă referitor la depresii. Anual sunt raportate circa 300.000 de noi cazuri, ceea ce ne plasează tot pe locul doi în Europa. În 1994, România raporta Comunității Europene o incidență de 613,79 cazuri la 100.000 locuitori și 139.518 noi cazuri înregistrate, ceea ce înseamnă că în acest răstimp incidența bolilor mintale a crescut cu 228%, iar numărul cazurilor noi cu 215%. Această evoluție necesită măsuri de prevenție și monitorizare a stării de sănătate mintală a populației.

În ceea ce privește depresia, potrivit statisticilor ONU, 1 din 15 oameni (6,66%) suferă de depresie și, dacă sunt incluse în statistică și anxietatea și toate formele de depresie, majoră se ajunge la faptul că 26,6% – 4 din 15 oameni – sunt afectați, la nivelul Uniunii Europene. Din 2007 până în 2013, România a trecut de pe locul trei pe locul doi în ceea ce privește incidența bolilor mintale.

Analizând aceste date statistice reiese necesitatea existenței unei unități medicale cu profil psihiatric care să fie capabila să ofere servicii medicale de profil psihiatric precum și pentru comorbidități, în conformitate cu nevoile celor care ni se adresează, la un nivel calitativ înalt și în condiții de siguranță absolute.

#### 1.4. Resurse umane

Resursa umană reprezintă cea mai importantă resursă din interiorul unei organizații privită mai ales în ultimii ani, ca o componentă esențială pentru succesul și pentru buna funcționare a spitalului în ansamblu.

Principalele obiective ale managementului resurselor umane din Spitalul de Psihiatrie Nucet privesc mobilizarea, motivarea și dezvoltarea capacităților personalului. În acest sens în semestrul I al anului 2019 am realizat un program de formare profesională cu 20 de teme cu formatori din randul angajaților spitalului dar și cu formatori acreditați din partea Ordinului Asistentilor Medicali și Moaselor din România, Filiala Bihor care se adresează personalului medical, medico-sanitar auxiliar și paraclinic. Acest lucru îl vom propune permanent pentru a crește gradul de pregătire a personalului medical din cadrul spitalului.

În cadrul Spitalului de Psihiatrie Nucet, resursa umană este asigurată de următoarele categorii de personal:

Structura postului	Aprobat	Ocupat	Vacant
Nr. Posturi	213	164.5	48.5
Personal sanitar - total	169	131.5	37.5
- Medici	15.5	8	7.5
- Alt personal superior	7	7	0
- Personal mediu	65.5	55.5	10
- Personal auxiliar sanitar	81	61	20
Personal tehnic, economic și administrative	44	33	11

### 1.5. Situația financiară a spitalului

Informația economică reprezintă una dintre formele de bază ale informației în general. Analiza economică se bazează pe informații și furnizează la rândul ei datele necesare în procesul managerial.

Informațiile prezentate de bilanț cu privire la situația financiară a unității constituie în același timp un mijloc important de cunoaștere a activității financiare.

Situația financiară a spitalului în dinamica ultimilor 3 ani:

	2016	2017	2018
<b>TOTAL VENITURI</b>	<b>11.368.801,42 lei</b>	<b>14.370.219,49 lei</b>	<b>15.749.200,03 lei</b>
Venituri CAS	10.322.815,94 lei	9.475.430,46 lei	7.740.323,00 lei
Program TB	33.990,82 lei	39.991,77 lei	19.905,00 lei
Venituri proprii	427.518,16 lei	371.814,26 lei	503.529,03 lei
DSP Rezidenți	126.077,50 lei	158.916,00 lei	226.537,00 lei
Subvenții OUG 20/2016	458.409,00 lei	4.324.067,00 lei	7.258.906,00 lei
Subvenții cf. Legii 153/2017			
<b>TOTAL CHELTUIELI</b>	<b>11.292.041,00 lei</b>	<b>14.476.982,00 lei</b>	<b>16.429.862,00 lei</b>
Cheltuieli de personal	8.138.447,00 lei	11.295.282,00 lei	13.874.555,00 lei
Cheltuieli de bunuri și servicii	3.044.786,00 lei	3.066.459,00 lei	2.454.246,00 lei
Cheltuieli de capital	108.808,00 lei	115.241,00 lei	101.061,00 lei
Sold la sfârșitul anului din excedentul anilor precedent	1.430.540,00 lei	1.670.908,71 lei	1.425.108,71 lei

### 1.6. Analiza indicatorilor

Analiza comparativă a indicatorilor realizați anterior, relevă tendința spitalului și constituie o bază pentru elaborarea posibilităților de îmbunătățire a serviciilor de sănătate oferite pacienților care se adresează spitalului.

#### Indicatori de management ai resurselor umane

Denumirea indicatorului de performanță ai managementului spitalului public	2016	2017	2018
Nr. mediu de bolnavi externati pe un medic	213	238,42	222,5
Numărul mediu de consultații / medic în ambulatoriu	236	365	268
Nr. Mediu de consultații pe un medic în camera de garda/UPU	165	224,5	187
Proporția medicilor din totalul personalului	5,25%	3,65%	3,65%
Proporția personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului	41,69%	41,03%	41,64%
Proporția personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical	26,57%	23,70%	23,36%

### Indicatori economico-financiari

Denumirea indicatorului de performanță ai managementului spitalului public	2016		2017	2018
Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat	83,63%		89,50%	91.89%
Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului	71.95%		77,94%	84.44%
Procentul cheltuielilor cu medicamentele din totalul cheltuielilor spitalului	3,05%		2,29%	2.83%
Costul mediu pe zi de spitalizare, pe fiecare secție	Total	151,08	188,66	213.80
	PS. I	183.78	205.74	265.11
	PS.II	143.16	107.52	198.50
	PS.III	156.46	195.56	258.85
	PS.IV	152.86	203.57	219.06
	PS V	135.15	175.18	217.67
Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului	6,46%		4,2%	4.23%

### Indicatori de utilizare a serviciilor

Denumirea indicatorului de performanță ai managementului	2016		2017	2018
Nr.de pacienti externati –total si pe sectii	Total	1493	1669	1780
	PS. I AC	854	998	1123
	PS.II CR	163	158	121
	PS.III LD	23	21	15
	PS III SC	113	142	165
	PS.IV	85	94	89
	PS.V TO	255	256	267
Durata medie de spitalizare pe spital si pe fiecare sectie	Total	44,66	48,50	40,64
	PS. I AC	11.80	11,48	10,62
	PS.II	171.20	169,32	188.21
	PS.III LD	171.04	246,05	136.47
	PS III SC	59.29	55,08	49,53
	PS.IV	178.01	164,31	157,60
	PS V TO	50.92	55,86	50,13

Rata de utilizare a paturilor, pe spital si pe fiecare sectie	<b>Total</b>	<b>90,50%</b>	<b>93,11%</b>	<b>93,78%</b>
	PS. I AC	68,87%	79,28%	81,21%
	PS.II CR	99,43%	99,92%	99,29%
	PS.III LD	67,15%	48,71%	43,94%
	PS. III SC	107,25%	135,06%	136,66%
	PS.IV CR	94,80%	94,91%	97,82%
	PS V TO	97,31%	98,85%	100,57%
Indicele de complexitate al cazurilor pe sectia acuti		<b>1,22553</b>	<b>1,20673</b>	<b>1,26637</b>
Proportia bolnavilor internati cu bilet de trimitere din totalul bolnavilor internati, pe spital si pe fiecare sectie (toti pacientii au bilet de trimitere) = 100 %	<b>Total din care</b>	<b>100 %</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
		<b>67,36%</b>	<b>67,18 %</b>	<b>62,46%</b>
	PS. I AC	76,30%	77,67%	72,39%
	PS.II CR	29,61%	33,15%	35,83%
	PS.III LD	71,43%	73,34%	35,00%
	PS III SC	76,48%	62,85%	41,22%
	PS.IV CR	79,73%	67,78%	49,50%
PS.V TO	55,82%	50,80%	51,62%	
Proportia urgentelor din totalul bolnavilor internati, pe spital si pe fiecare sectie (din total internari) din 100%	<b>Total</b>	<b>32,64%</b>	<b>32,82%</b>	<b>37,54%</b>
	PS. I AC	23,70%	22,33%	27,61%
	PS.II CR	70,39%	66,85%	64,17%
	PS.III LD	28,57%	26,66%	65,00%
	PS. III SC	23,52%	37,14%	58,78%
	PS.IV CR	20,27%	32,22%	50,50%
	PS.V TO	44,18%	49,20%	48,38%
Numarul consultatiilor acordate in ambulatoriu		1179	1256	1639
Proportia serviciilor medicale spitalicesti acordate prin spitalizare de zi din totalul serviciilor medicale spitalicesti acordate, pe spital si pe fiecare sectie	-	-	-	-

### Indicatori de calitate

Denumirea indicatorului de performanță ai managementului spitalului public	2016	2017	2018	
Rata mortalității intraspitalicești, pe total spital și pe fiecare secție	<b>Total</b>	<b>2,21%</b>	<b>1,97%</b>	<b>1,35%</b>
	PS. I AC	0,23%	0,30%	0,09%
	PS. II CR	0,61%	1,89%	0,83%
	PS. III LD	17,39%	9,52%	33,33%
	PS. III SC	1,77%	2,81%	2,42%
	PS. IV CR	23,52%	13,83%	7,87%
	PS V TO	1,56%	3,12%	2,42%
Rata infecțiilor nozocomiale, pe total spital și pe fiecare secție	<b>Total</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,12%</b>	<b>0,06%</b>
	PS. I AC	-	-	-
	PS. II CR	-	-	-
	PS. III LD	-	-	-
	PS. III SC	-	-	-
	PS. IV CR	3,53%	1,06%	1,12%
	PS V TO	-	0,39%	-
Rata bolnavilor reinternati în intervalul de 30 de zile de la externare	11,99%	18,03%	17,43%	
Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare	95,85%	94,73%	96,07%	
Procentul bolnavilor transferati către alte spitale din totalul bolnavilor internati	0,80%	0,60%	0,96%	
Număr de reclamații / plângeri ale pacienților înregistrate	-	1	-	

### 1.7. Morbiditatea spitalizată 2018

In ce priveste morbiditatea spitalizata in anul 2018 vom prezenta in tabelul de mai jos patologiiile mai frecvent intalnite in cadrul Spitalului de Psihiatrie Nucet:

<b>Diagnostic principal</b>
Tuberculoza pulmonara
Dementa
Tulburari ale dispozitiei [afective] organice
Tulburari cognitive usoare
Alte tulburari mentale
Tulburare mentala
Tulburare organica de personalitate
Schizofrenia
Tulburare schizotipala
Tulburare deliranta
Alte tulburari delirante persistente
Tulburare psihotica
Hipomanie
Tulburare afectiva bipolară
Episod depresiv
Tulburare depresiva
Distimie
Tulburare a dispozitiei
Tulburare de panica
Tulburare anxioasa si depresiva mixta
Tulburare obsesiv-compulsiva, nespecificata
Reactie acuta la stress
Tulburare de adaptare
Alte tulburari somatoforme
Tulburare de personalitate disociala
Schimbare durabila de personalitate dupa o boala psihiatrica
Retardare mentala
Bronsita cronica nespecificata
Boala pulmonara obstructiva cronica cu exacerbare acuta, nespecificata

### 1.8. Situația dotărilor spitalului

Aparatura din dotare corespunde necesitatilor spitalului si se compune

din:

- EKG, ecograf, spirometru, aparat de radiologie,
- analizoare automate de biochimie si hematologie,
- sterilizator, microscop,
- aparatură electroterapie, laserterapie, magnetoterapie, aparat oxigen,
- masa kinetoterapie, baie parafina, scaun stomatologic,
- autoclave de laborator si stomatologie,
- tensiometru, glucometru, aspiratoare de secreții,
- aparatura necesară preparării hranei (marmite, cuptor electric profesional, masina de curatat cartofi, robot de bucatarie, hote de bucatarie, frigidere),
- centrală termică, boilere de stocare a apei calde, pufar
- masini de spalat profesionale si uscatoare de rufe
- generator electric care deserveste un pavilion.
- televizoare in sectii si in unele saloane, autoturism.

## 2. Analiza SWOT a Spitalului de Psihiatrie Nucet

Analiza SWOT este o metodă eficientă, utilizată în cazul planificării strategice pentru identificarea problemelor potențiale, a priorităților și pentru crearea unei viziuni comune de realizare a strategiei de dezvoltare a spitalului. Managementului strategic îi este specifică analiza continuă, pe de o parte, a mediului extern pentru a anticipa sau sesiza la timp schimbările, iar pe de altă parte, a situației interne pentru a evalua capacitatea de a face față schimbărilor. Conducerea spitalului apreciază că managementul ocupă un loc aparte, întrucât presupune gestionarea unor activități complexe, cu un consum mare de resurse, în așa fel încât să conducă la servicii de sănătate de o calitate înaltă. Aceste activități încep cu îngrijirile medicale acordate pacienților (activitatea clinică), și continuă cu servicii hoteliere (cazare și hrană), gestionarea eficientă a stocurilor (medicamente, materiale sanitare, reactivi de laborator etc.) și a resurselor financiare extrem de limitate, dar și strategii de îmbunătățire a calității actului medical (pregătire profesională, investiții în aparatură medicală performantă, standarde de management a calității). Prin tehnica SWOT, pentru o analiză a situației generale actuale a Spitalului de Psihiatrie Nucet se prezintă în tabelul următor, punctele forte și oportunitățile pe care le poate exploata spitalul, punctele slabe, dar și eventualele amenințări cu care s-ar putea confrunta.

## MEDIUL INTERN

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spitalul este acreditat ANMCS, aflându-se în ciclul II de acreditare;</li> <li>- Detine certificat SR EN ISO 9001:2015 obținut în urma implementării unui sistem de management al calității</li> <li>- Are un Sistem Informatic Medical Integrat performant și avansat, care a informatizat integral activitatea spitalului (clinică, administrativă și financiară);             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalul sanitar are experiență, este competent și bine pregătit;</li> <li>- Echipă de conducere este tânără, formată din profesioniști cu expertiza;</li> <li>- Pregătirea personalului prin existența planului de formare și perfecționare și participarea la cursuri și conferințe;</li> <li>- Arierate inexistente</li> <li>- Dotarea cu sistem de supraveghere video și sistem de control acces pe secții și compartimente, dar și cu sistem video în curtea spitalului;</li> <li>- Adresabilitate în creștere a spitalului;</li> <li>- Executia bugetară adecvată;</li> <li>- Condiții bune de cazare și masă ca urmare a dotărilor din bucatărie și spălătorie;</li> <li>- Numărul mic al infecțiilor asociate actului medical;</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subfinanțarea spitalului;</li> <li>- Lift nefuncțional care să asigure legătura între nivele;</li> <li>- Migrația personalului medical de specialitate, lipsa unui medic pneumolog cu contract individual de muncă cu norma întreaga;</li> <li>- Personal mediu și auxiliar insuficient;</li> <li>- Neocuparea posturilor de conducere pe secții prin concurs (medici sefi, asistente sefe) duce la lipsa contractelor de administrare care să determine evaluarea eficienței a acestora;</li> <li>- Dificultăți în atragerea fondurilor extrabugetare și implicarea în proiecte cu finanțare externă;</li> <li>- Fonduri insuficiente alocate prin contractual încheiat cu CAS Bihor, spitalul având cele mai mici tarife din țară;</li> <li>- Dificultăți în intabularea terenului din curtea spitalului ca urmare a revendicărilor acestuia de către foștii proprietari;</li> <li>- Plan de conformare la ASF</li> <li>- Clădirile din Pavilioanele C și D sunt învechite și necesită modernizare;</li> <li>- Lipsa chiuvetelor în saloane, număr insuficient de grupuri sanitare și de dusuri raportat la numărul de paturi pe majoritatea secțiilor;</li> <li>- Lipsa saloanelor izolatoare pe secții;</li> <li>- Imprejmuirea curții spitalului este deficitară;</li> <li>- Lipsa unei ambulante a spitalului care să transporte pacienții;</li> </ul>

## MEDIUL EXTERN

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creșterea competenței în sistemul sanitar, a calității actului medical ca urmare a creșterii salariilor și evoluției tehnologiei;</li> <li>- Adresabilitate fără restricții pentru asigurării CNAS;</li> <li>- Susținere și colaborare din partea Consiliului Județean Bihor pentru efectuarea lucrărilor de reabilitare și modernizare a clădirilor în contextul cererii pentru reacreditarea spitalului în trimestrul I 2020;</li> <li>- Posibilitatea accesării de proiecte cu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creșterea costurilor asistenței medicale;</li> <li>- Subfinanțarea prelungită a serviciilor prestate și lipsa fondurilor de investiții pentru continuarea lucrărilor de reabilitare/modernizare până în prezent afectează nu doar capacitatea de adaptare la normele europene, ci și însăși desfășurarea curentă a actului medical;</li> <li>- Politică de reducere a numărului de paturi la nivel național;</li> </ul>

<p>finanțare europeană și transfrontalieră nerambursabilă pentru construcția, reabilitarea și modernizarea unităților sanitare;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizarea unor colaborari noi cu diverse fundatii si organizatii nonguvernamentale;</li> <li>- Dezvoltarea unei bune colaborari cu institutiile de profil ( Ministerul Sanatatii, Directia de Sanatate Publica Bihor, Casa de Sanatate Bihor, Serviciul de Ambulanta Bihor, spitalele din zona);</li> <li>- Cresterea numarului de pacienti psihici in ultimii ani si desfiintarea sectiei de Acuti la Spitalul Psihiatrie si Masuri de Siguranta Stei duce la supraaglomerarea spitalului;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instabilitatea legislativă, cadrul legislativ în continuă schimbare;</li> <li>- Criza economic si lipsa locurilor de munca din zona vor determina un risc crescut de îmbolnăvire a populației;</li> <li>- Creșterea nivelului de informare a pacienților, concomitent cu progresul și diversificarea tehnologiilor diagnostice și terapeutice vor conduce la creșterea așteptărilor acestora și, implicit, la o creștere a cererii de servicii medicale complexe;</li> <li>- Concurența Spitalului Clinic de Neurologie și Psihiatrie Oradea;</li> <li>- Capacitatea redusă a prevenției primare în sistemul de sanatate duce la suprasolicitarea serviciilor spitalicesti.</li> </ul>
--	---

### 3. Identificarea problemelor critice

Spitalul de Psihiatrie Nucet se concentrează pe adoptarea metodelor și conceptelor centrate pe pacient. Numărul de nevoi ale persoanelor cu probleme de sănătate mentală crește de la an la an, acestea fiind provocari ale mediului socio-uman și economic în care pacientul trebuie să se adapteze.

Problemele identificate sunt:

- Lipsa unor condiții care ar duce la nerespectarea standardelor obținute în ciclul I de acreditare, prin modificările legislative apărute ulterior.
- Dificultate în îndeplinirea condițiilor din planul de conformare la Autorizatia Sanitara de Functionare
- Insuficienta înțelegere a sistemului de management al calității
- Finalizarea procesului de reabilitare al spitalului prin efectuarea lucrărilor necesare pentru întreținere sau restructurare infrastructură
- Completarea dotării
- Necesitatea creșterii calității serviciilor medicale oferite și a satisfacției pacienților, lucru care nu se poate realiza fără a crește numărul de profesioniști care lucrează în spital
- Personal medical si auxiliar sanitar insuficient și necsar în vederea completarii schemei de personal în prezent deficitară.

### 4. Selecționarea unei probleme prioritare, cu motivarea alegerii făcute

Problema prioritară este *menținerea standardelor de acreditare, reacreditarea în trimestru I 2020 de către ANMCS precum și îmbunătățirea calității serviciilor medicale și de îngrijire furnizate pacienților*, aspect care este un deziderat și un principiu de bază în domeniul sănătății.

Pentru ca acest lucru să fie posibil, vor trebui rezolvate toate problemele spitalului, pentru că există condiția minimă pentru ca un spital să fie acreditat în

ciclul II, trebuie să fie îndepliniți indicatorii critici pentru siguranța pacientului în procent de 100%, precum și îndeplinirea tuturor standardelor de acreditare în procent de minim 51%.

În cadrul spitalului nostru indicatorii critici se referă la prevenirea contaminării personalului și pacienților, funcționalitatea și igiena spațiilor și securitatea și securizarea zonelor cu risc.

Tot prioritar este asigurarea condițiilor pentru reacreditare în ceea ce privește managementul clinic, unde sunt standarde pentru care spitalul întâmpina greutăți în îndeplinire, și anume: auditul clinic, managementul riscului clinic, noțiuni noi introduse în legislația actuală. Aceste aspecte sunt în strânsă legătură cu managementul calității totale, care extinde conceptul managementului calității, înglobând atât participarea cât și motivarea tuturor angajaților spitalului.

Managementul calității totale este un model organizațional care implică participare generală în vederea planificării și implementării unui proces de îmbunătățire continuă a calității ce îndeplinește așteptările clienților.

Acest model pleacă de la premisa că 90% din probleme sunt legate de proces, nu de personal.

Principiile care guvernează conceptul calității totale sunt:

- focalizarea pe client;
- îmbunătățirea continuă a calității;
- lucrul în echipă.

## **5. Dezvoltarea proiectului de management pentru problema prioritară identificată**

### **5.1. Scop**

Scopul proiectului este eficientizarea și îmbunătățirea calitatii serviciilor de sănătate oferite, prin creerea condițiilor siguranței și satisfacției pacientului.

### **5.2. Obiective**

Direcția urmată de Spitalul de Psihiatrie Nucet este oferirea unui plan de management care să ofere un grad sporit al adresabilității pentru servicii spitalicești integrate relevante și de înaltă calitate, obținerea acreditării ANMCS în ciclul II, precum și menținerea și îmbunătățirea ulterioară a standardelor de calitate atinse.

- Adaptarea structurii organizatorice a spitalului în sensul respectării siguranței pacientului.
- Asigurarea derulării tuturor proceselor și activităților din cadrul spitalului în strictă conformitate cu prevederile legale în vigoare și cu utilizarea cât mai judicioasă a resurselor la dispoziție.
- Îmbunătățirea tuturor procedurilor operaționale și protocoalelor terapeutice și de îngrijiri medicale din cadrul spitalului.

### 5.3. Activitati si definire

#### **OBIECTIVUL 1 - Adaptarea structurii organizatorice si a infrastructurii spitalului în sensul respectării siguranței pacientului**

##### **Activități:**

- Demararea întocmirii documentației și fundamentării necesare pentru schimbarea structurii organizatorice prin restructurarea secției psihiatrie TBC, prin scăderea numărului de paturi pentru lungă durată de la 20 paturi la 12 paturi și relocarea a 8 paturi pentru scurtă durată;
- Recrearea circuitelor funcționale conform cu noul profil al secției;
- Obținerea avizelor necesare conforme cu cerințele impuse de noua structură;
- Securizarea secțiilor și a pacienților prin montarea de gratii unde mai este necesar;
- Achiziționarea de aparatură și echipamente medicale, defibrilatoare și truse de urgență în fiecare secție;
- Aprovizionarea cu medicamente, materiale sanitare, materiale și dezinfectanți conform cerințelor actuale;
- Evaluarea nevoilor de personal și angajarea a unui medic specialist interne, 5-10 asistenți medicali, 10-20 infirmieri pentru îmbunătățirea activității și scăderea suprasolicitării personalului existent;
- Perfecționare continuă a personalului prin elaborarea planificărilor instruirilor necesare identificate și obligatorii;
- Actualizarea regulamentelor spitalului conform noilor cerințe;
- Recontractarea serviciilor cu CAS BH;
- Elaborarea planului strategic 2019-2024;
- Contractarea unui serviciu de pază și protecție
- Accesarea de proiecte cu finanțare europeană și transfrontalieră pentru construcția, reabilitarea și modernizarea pavilioanelor spitalului.

#### **OBIECTIVUL 2 - Asigurarea derulării tuturor proceselor și activităților din cadrul spitalului în strictă conformitate cu prevederile legale în vigoare și cu utilizarea cât mai judicioasă a resurselor la dispoziție**

##### **Activități :**

- Reorganizarea saloanelor pentru asigurarea intimității pacienților prin montarea de paravane;
- Amenajarea băilor specific cu dotare necesara pentru persoane cu dizabilități;
- Achiziționarea a minim doua elevatoare;
- Achiziționarea de saltele antiescara, fotolii rulante, cadre de mers, alte dispozitive ajutătoare;
- Achiziționarea de paturi speciale cu posibilitatea servirii mesei la pat, paturi acționate electric;



- Diversificarea activităților recreative, recuperare în cadrul terapiei ocupaționale;
- Implicarea pacienților și aparținătorilor în procesul de îngrijire și continuitatea îngrijirilor după externare;
- Achiziționarea de truse de urgențe pentru toate secțiile;
- Eliminarea condițiilor care creează probleme și implementează activități generatoare de risc.
- Securizarea spațiului exterior, prin împrejmuire;
- Completarea infrastructurii existente pentru evacuare prin construirea celei de a doua cai de acces în caz de situații de urgență la pavilionul B;
- Adaptarea infrastructurii existente pentru circuitul funcțional al lenjeriei;
- Asigurarea condițiilor pentru prevenirea situațiilor critice, imprevizibile, dezastru: generator electric, bazin de apă;
- Menținerea tuturor certificatelor și autorizațiilor de calitate obținute.

### **OBIECTIVUL 3 - Îmbunătățirea tuturor proceselor și activităților medicale și nemedicale din cadrul spitalului**

#### **Activități :**

- Organizarea pentru calitate: stabilirea obiectivelor, activităților, resurselor și termenelor de realizare cu responsabilități;
- Implementarea practicii medicale unitare bazată pe principiile cuprinse în procedurile și protocoalele existente la nivelul spitalului;
- Responsabilizarea medicilor șefi/coordonatori de secții privind îndeplinirea indicatorilor de performanță de la nivelul fiecărei secții;
- Revizuirea procedurilor și protocoalelor existente, cu organizarea unor grupuri de lucru pe categorii de personal;
- Prelucrarea și implementarea în rândul personalului a procedurilor de lucru;
- Stabilirea riscurilor specifice unor anumite procese/activități desfășurate în spital;
- Informarea tuturor angajaților cu privire la riscurile care le poate afecta realizarea obiectivelor și siguranța, a măsurilor luate pentru a diminua aceste riscuri și a regulilor pe care trebuie să le respecte pentru ca aceste riscuri să nu se materializeze;
- Auditarea internă a activităților și proceselor desfășurate în spital;
- Solicitarea vizitei de evaluare în vederea acreditării;
- Creerea condițiilor necesare în vederea evaluării ANMCS;
- Remedierea neconformităților constatate în urma vizitei de evaluare ANMCS;

#### **GRAFIC GANTT**

Graficul Gantt oferă ilustrarea grafică a programului de activități, pe ani, termene de realizare, responsabili și resurse, reflectă planificarea, coordonarea și monitorizarea sarcinilor specifice din planul de management.

**OBIECTIVUL I  
ADAPTAREA STRUCTURII ORGANIZATORICE SI A INFRASTRUCTURII SPITALULUI ÎN SENSUL RESPECTĂRII SIGURANȚEI PACIENTULUI**

ACTIVITĂȚI	Termen realizare																Responsabili
	2019				2020				2021				2022				
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Demararea întocmirii documentației și fundamentării necesare pentru schimbarea structurii organizatorice prin restructurarea secției psihiatrie TBG, prin scăderea numărului de paturi pentru lungă durată de la 20 paturi la 12 paturi și relocarea a 8 paturi pentru scurtă durată																	Comitet director
Recreerea circuitelor funcționale conform cu noul profil al secției																	Comitet director
Obținerea avizelor necesare conforme cu cerințele impuse de noua structură																	Comitet director
Securizarea secțiilor și a pacienților prin montarea de grăți unde mai este necesar																	Comitet director
Achiziționarea de aparatură și echipamente medicale, defibrilatoare și truse de îngrijire în fiecare secție																	Comitet director Serviciul administrativ
Aprovizionarea cu medicamente, materiale sanitare, materiale și dezinfectanți conform cerințelor actuale																	Comitet director Serviciul administrativ
Evaluarea nevoilor de personal și angajarea a unui medic specialist interne, 10 asistenți medicali, 20 infirmieri pentru îmbunătățirea activității și scăderea suprasolicității personalului existent																	Comitet director RUNOS
Perfecționare continuă a personalului prin elaborarea planificării instruirilor necesare identificate și obligatorii																	Comitet director RUNOS
Actualizarea regulamentelor spitalului conform noilor cerințe																	Comitet director Structura Managementul Callării

-42-







**OBIECTIVUL III  
 ÎMBUNĂȚIREA TUTUROR PROCESELOR ȘI ACTIVITĂȚILOR MEDICALE ȘI NEMEDICALE DIN CADRUL SPITALULUI**

ACTIVITĂȚI	Termen realizare																Responsabili
	2019				2020				2021				2022				
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Organizarea pentru calitate: stabilirea obiectivelor, activităților, resurselor și termenelor de realizare cu responsabilități																	Comitet director Structura Managementul Calității
Implementarea practicii medicale unitare bazată pe principiile cuprinse în procedurile și protocoalele existente la nivelul spitalului																	Responsabili secții/compartimente Structura Managementul Calității
Responsabilizarea medicilor șefi/coordonatori de secții privind îndeplinirea indicatorilor de performanță de la nivelul fiecărei secții																	Comitet director
Revizuirea procedurilor și protocoloalelor existente, cu organizarea unor grupuri de lucru pe categorii de personal																	Responsabili secții/compartimente Structura Managementul Calității
Prelucrarea și implementarea în rândul personalului a procedurilor de lucru																	Responsabili secții/compartimente Structura Managementul Calității
Stabilirea riscurilor specifice unor anumite procese/activități desfășurate în spital																	Responsabili secții/compartimente Structura Managementul Calității

-45-

autor: Mișu Ileana  


<p>Informarea tuturor angajaților cu privire la riscurile care le poate afecta realizarea obiectivelor și siguranța, a măsurilor luate pentru a diminua aceste riscuri și a regulilor pe care trebuie să le respecte pentru ca aceste riscuri să nu se materializeze</p> <p>Audierea internă a activităților și proceselor desfășurate în spital</p>		<p>Responsabili secții/compartimente Structura Managementul Calității</p>
<p>Solicitarea vizitei de evaluare în vederea acreditării</p>		<p>Comitet director Structura Managementul Calității</p>
<p>Creerea condițiilor necesare în vederea evaluării ANMCS</p>		<p>Comitet director Structura Managementul Calității</p>
<p>Remedierea neconformităților constatate în urma vizitei de evaluare ANMCS</p>		<p>Comitet director Structura Managementul Calității</p>

-46-



### Resurse necesare

**Resurse umane:** personal de specialitate medical, economic, juridic, tehnic.

**Resurse materiale:** aparatura si dispozitive medicale, medicamente si materiale sanitare, infrastructura

**Resurse financiare:** venituri proprii, venituri din contractual cu CAS Bihor, subventii, donatii

### 5.4. REZULTATE AȘTEPTATE

- Realizarea indicatorilor pentru atingerea standardelor de acreditare în procent mai mare de 79%
- Obținerea autorizației sanitare de funcționare fără plan de conformare
- Eliminarea indicatorilor critici pentru siguranța pacientului și angajaților
- Recontractarea tarifului pe zi de spitalizare pentru secțiile de psihiatrie cronici cu până la 30% mai mult decât în prezent prin redistribuire de fonduri
- Reducerea mortalității pe spital, având în vedere că la momentul actual la sectia psihiatrie este 3,68%
- Ameliorarea indicatorilor de calitate la nivelul sectiilor

### 5.5. INDICATORI

#### Evaluare

- Număr mediu de bolnavi externați pe un medic
- Durata medie de spitalizare / spital/secții
- Rata de utilizare a paturilor / spital/secții
- Numarul de FOCG invalidate/luna/ spital/secții
- Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului
- Costul mediu pe zi de spitalizare, pe fiecare secție, continuă
- Procentul bolnavilor transferați către alte spitale din totalul bolnavilor internați/ spital/secții
- Număr reclamații/plângeri ale pacienților înregistrate/ spital/secții
- Nr. măsuri adoptate/nr. recomandări rezultate în urma analizelor protocoalelor/an
- Nr. măsuri de îmbunătățire propuse/nr. măsuri luate/an
- Nr. chestionare de satisfacție personal cu măsuri de îmbunătățire/nr. chestionare de satisfacție completate/lună
- Număr de protocoale de diagnostic și tratament revizuite per număr de protocoale de diagnostic și tratament auditate, în ultimul an calendaristic
- Număr măsuri adoptate per număr recomandări rezultate în urma auditului clinic, în ultimul an calendaristic



## Monitorizare

Aprobarea noii structuri și obținerea ASF fără plan de conformare  
Stadiul modernizării spațiilor  
Recontractarea avantajoasă a serviciilor cu CAS Bihor

### 5.6. Cunoasterea legislației relevante ( bibliografie)

1. Legea 95/2006, privind reforma în domeniul sănătății
2. Școala Națională de Sănătate Publică și Management sanitar
3. Ordinul 446/2017 privind aprobarea standardelor, procedurilor și metodologiei de evaluare și acreditare a spitalelor
4. Legea 185/2017 privind asigurarea calității în sistemul de sănătate
5. OMS 1101 privind aprobarea Normelor de supraveghere, prevenire și limitarea a infecțiilor asociate asistenței medicale în unitățile sanitare
6. OMS 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației de funcționare
7. Ordin 1043/2010 pentru aprobarea Normelor metodologice pentru elabourarea bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului public;
8. [www.drg.ro](http://www.drg.ro)
9. <http://anmcs.gov.ro/web/>
10. <http://www.dspbihor.gov.ro/2018/02/Raport%20de%20activitate/Raport%20activitate%20DSP%20Bihor%202017.pdf>
11. <http://www.spnucet.ro/>
12. [http://insp.gov.ro/sites/cnepss/wp-content/uploads/2014/11/Inegalitati-in-starea-de-sanatate-2015\\_1-feb..pdf](http://insp.gov.ro/sites/cnepss/wp-content/uploads/2014/11/Inegalitati-in-starea-de-sanatate-2015_1-feb..pdf)