

SPITALUL ORĂŞENESC HOREZU
JUDEȚUL VÂLCEA
Nr. INTRARE / IESIRE <u>12056</u>
Anul <u>2023</u> luna <u>X</u> ziua <u>27</u>

- ora 12 15
3



**PROIECT DE MANAGEMENT
PERFORMANTA CLINICA SI FINANCIARA A ACTIVITATII
SPITALULUI ORĂȘENESC HOREZU**

COD CANDIDAT: 12056



2023

VIZIUNEA

SPITALULUI ORĂȘENESC HOREZU , urmărește imbunatatirea stării de sanatate a populației deservite și asigurarea unor condiții moderne de cazare și tratament pacienților din teritorul Horezu asigurând astfel un climat de siguranță și satisfacție a pacienților/

MISIUNEA

Sa ofere servicii de calitate pacienților, într-o atmosferă prietenoasă și un ambient placut ;oferind și personalului angajat condiții optime pentru desfășurarea unui act medical de calitate, atât preventiv cât și de diagnostic și tratament;

Cuprins:

1.	DESCRIEREA SITUATIEI ACTUALE A SPITALULUI ORASENESC HOREZU	pag.3
1.1.	<i>Tipul si competenta spitalului</i>	pag.3
1.2.	<i>Caracteristici ale populatiei deservite</i>	pag.2
1.3.	<i>Structura organizatorica a spitalului , servicii furnizate</i>	pag.4
1.4	<i>Resurse umane</i>	pag.4
1.5	<i>Situatia financiara</i>	pag.6
1.6	<i>Activitatea medicala a Spitalului Orasenesc Horezu</i>	pag.8
1.7	<i>Situatia dotarii cu echipamente si aparatura medicala</i>	Pag.13
2.	ANALIZA SWOT	pag 14
3.	IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE ALE SPITALULUI ORASENESC HOREZU	pag.15
4.	SELECTIONAREA PROBLEMELOR PRIORITARE	pag.15
5.	DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMELE PRIORITARE IDENTIFICATE	pag.15
a)	<i>Scop</i>	pag.15
b)	<i>Obiective</i>	pag.15
c)	<i>Activitati</i> - Definire - Incadrare in timp - Grafic GANTT - Resurse necesare – umane, materiale, financiare - Responsabilitati	pag.16
d)	<i>Rezultate asteptate</i>	pag.19
e)	<i>Indicatori de evaluare , monitorizare</i>	pag.19
f)	<i>Legislatie relevanta</i>	pag.19

1. DESCRIEREA SITUATIEI ACTUALE A SPITALULUI ORASENESC HOREZU

1.1. TIPUL SI COMPETENTA SPITALULUI

Spitalul Orasenesc Horezu este un spital local (orășenesc), general, public, cu nivel de competenta IV, nivel bazal, (competență limitată în domeniul serviciilor de obstetrică și neonatologie), cu o structură complexă de specialități, dotare cu aparatură medicală corespunzătoare, personal specializat, având amplasament și accesibilitate pentru teritoriul din jur.

Aceasta unitate asigură condiții de investigații medicale, tratament, cazare, igienă, alimentație și de prevenire a infecțiilor nozocomiale, conform normelor aprobate prin ordin al ministrului sănătății publice. De asemenea spitalul răspunde, în condițiile legii, pentru calitatea actului medical, pentru respectarea condițiilor de cazare, igienă, alimentație și de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale, precum și pentru acoperirea prejudiciilor cauzate pacienților.

Spitalul a fost evaluat și încadrat în categoria a II = a – Acreditat cu recomandari ”, prin Ord.MS de acreditare 249 / 04.07.2019 , cu valabilitate în perioada 04.07.2019 – 04.07.2024 . Deasemenea, Spitalul Orasenesc Horezu detine certificări de calitate :

1. Certificare OHSAS 45001. Sistem de management al securității și sănătății operaționale
2. Certificare ISO 9001 (SR EN ISO 9001:2015). Sisteme de management al calității
3. Certificare ISO 15244 Sisteme de management al calității. Aplicarea EN ISO 9001:2015 în îngrijirea sănătății
4. Certificare ISO 14001. Sistem de Management al Mediului
5. Certificare ISO 22000. Sisteme de management al siguranței alimentelor

Spitalul funcționează în sistem monobloc pentru sectiile de acut și pavilionar pentru sectiile de cronici și corpul Ambulatoriului de specialitate și este amplasat în orașul Horezu strada Alexandru Ioan Cuza nr.4, județul Valcea . Totodata dispune de o secție de cronici situată în comuna Sinești, situată la 37 km

Spitalul funcționează cu un număr total de 160 paturi pentru spitalizare continuă pentru pacienții cu afecțiuni acute (113) și afecțiuni cronice (47) , 5 paturi de spitalizare de zi, 5 paturi de însoțitori și alte structuri, ambulatoriu cu 18 specialități , laborator analize, laborator radiologie, farmacie cu circuit închis bloc operator – sterilizare

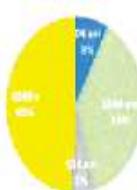
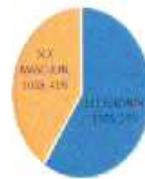
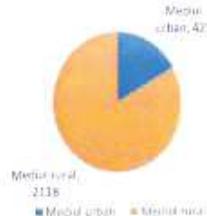
1.2. CARACTERISTICI ALE POPULATIEI DESERVITE

Spitalul Orășenesc Horezu este situat la 45 de km de Spitalul Județean de Urgență Valcea și la 75 km de Spitalul Județean de Urgență Gorj și deservește populația din teritoriul Horezu, teritoriu care insumează un număr de 17 localități (cu număr de 59 612 locuitori), aflate într-o zonă turistică de interes național și zonă minieră a bazinului carbonifer al Olteniei, populație într-o continuă imbatranire.

Spitalul deserveste populația din teritoriul arondat, majoritar din mediul rural, o populație imbatranită, cu încarcatura de patologie asociată varșnicilor , predominant afecțiunile cardiovasculare, respiratorii și afecțiunile musculo-scheletale specifice. Natalitatea este în continuă scadere iar sporul natural negativ.

Caracteristicile demografice ale pacienților externați în primele 9 luni 2023 relevă fenomenul de imbatranire (49% din pacienți sunt peste 65 de ani) și preponderența mediului rural ca și mediu de domiciliu al pacienților.

Grupa de varsta	Caracteristici demografice				
	Total	Sex feminin	Sex masculin	Mediu urban	Mediu rural
0-4 ani	197	77	120	66	131
15-64 ani	962	590	372	144	818
5-14 ani	140	78	62	23	117
65-85+	1244	760	484	192	1052
Total	2,543	1,505	1,038	425	2118



1.3. STRUCTURA ORGANIZATORICA A SPITALULUI, SERVICII FURNIZATE

Structura este aprobată prin Ordinul MS nr.715/2010 cu modificările și completările ulterioare , cu 160 de paturi pentru spitalizare continuă pentru pacienții cu afecțiuni acute și afecțiuni cronice , 5 paturi de spitalizare de zi, 5 paturi de însoțitori și alte structuri, distribuite după cum urmează:

- *Sectii cu paturi:*

- Sectia medicina interna	36 paturi
Din care comp gastroenterologie	6 paturi
- Compartiment neurologie	15 paturi
- compartiment obstetrica-ginecologie	16 paturi
din care: compartiment neonatologie	5 paturi
- compartiment ATI	6 paturi
- Sectia Boli Cronice	29 paturi
Din care reumatologie	10 paturi
- Compartiment chirurgie generala	15 paturi
Din care comp ortopedie si traumatologie	5 paturi
- Compartiment recuperare, medicina fizica si balneologie	8 paturi
- Sectia pediatrie	25 paturi
- Compartiment boli cronice- Sinești	10 paturi
- CPU* in curs de organizare	
- Camera de gardă	
- Spitalizare de zi	5 paturi
- Însoțitori	5 paturi

- *Alte structuri :* Farmacia cu circuit închis , Bloc operator – Sterilizare , UTS, Laborator analize medicale, Laborator radiologie și imagistica medicală, Laborator recuperare, medicina fizică și balneologie, baza de tratament, Cabinet planificare familială, Cabinet medicina dentară , Dispensar TBC, CPLIAAM, Birou de management al calității,

Laboratoarele sunt unice, deservind atât sectiile cu paturi cât și ambulatoriul de specialitate.

- *Ambulatoriul integrat* cu cabinete în 18 specialități medicale: medicina internă, ORL, oftalmologie, chirurgie generală, obstetrică – ginecologie , pediatrie, dermatovenerologie, ortopedie și traumatologie, psihiatrie, recuperare, medicina fizică și balneologie, neurologie, cardiologie, pneumologie , endocrinologie , cabinet psihologie, diabet zaharat, nutritie și boli metabolice , reumatologie , medicina muncii

Probleme identificate- Spitalul nu are un CPU funcțional, are cabinete care nu funcționează datorită faptului că nu există medici în specialitățile respective (cabinet cardiologie, endocrinologie)

1.4. RESURSELE UMANE

Resursele umane din sănătate constituie una dintre cele mai importante și costisitoare resurse din acest sector , ele determinând utilizarea celorlalte resurse

In ultimii 3 ani , s-a avut în vedere atragerea de medici, atât în specialitățile deficitare cît și în specialitățile în care activează medici pensionari

Repartitia resurselor umane , pe structura de personal, la data de 30.09.2023 comparativ cu situația la 30.09.2022 și 30.09.2021 se prezintă astfel

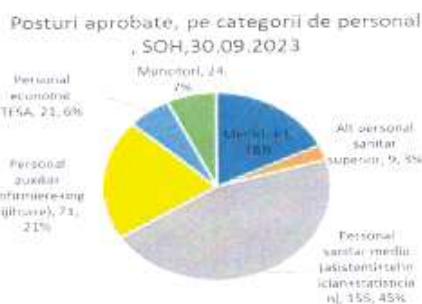
(sursa – biroul resurse umane , SOH)

Categoria de personal	Situatia resurselor umane la data de 30.09.2021			Situatia resurselor umane la data de 30.09.2022			Situatia resurselor umane la data de 30.09.2023		
	aprobate	vacante	Deficit %	aprobate	vacante	Deficit %	aprobate	vacante	Deficit %
TOTAL PERSONAL din care:	325	33	10.15	341	32	9.38	341	32	9.38
Medici	59	16	27.12	63	14	22.22	61	14	22.95
Alt personal sanitar superior	8	0	0.00	8	0	0.00	9	1	11.11
Personal sanitar mediu (asistenti+technician+statistician)	143	7	4.90	154	5	3.25	155	4	2.58
Personal auxiliar (infirmiere+ingrijitoare)	67	0	0.00	69	4	5.80	71	8	11.27
Personal economic TESA	21	4	19.05	21	4	19.05	21	4	19.05
Muncitori	25	4	16.00	25	4	16.00	24	1	4.17
Personal de deservire	2	2	100.00	1	1	100.00	0	0	0.00

Se remarcă ponderea personalului sanitar mediu (peste 40% din total personal angajat), ingrijirile medicale acordate de aceasta categorie fiind foarte importante în finalizarea actului medical.

Deficitul cel mai mare este înregistrat la medici, atât în număr absolut cât și ca procent, cu remarcă faptului că numarul de posturi de medic aprobate a crescut față de anul 2021, astfel că deficitul este mai mic în 2023 față de anii anteriori, iar proporția medicilor în total personal este în creștere

Că și număr de posturi, deficitul de personal auxiliar este pe locul următor, și în creștere față de anii anteriori.



Evolutia numarului de posturi de medici aprobate si ocupate, 2021-2023 (30.09)



Indicatori de management al resurselor umane	30.09.2021	30.09.2022	30.09.2023
Numar mediu de bolnavi externati pe un medic	30.23	54.49	54.11
Numar mediu de bolnavi externati pe o asistenta	9.96	15.51	16.84
Numarul mediu de consultatii pe un medic in ambulatoriu	1090	1643	1082
Numar mediu de consultatii pe medic in camera de garda / UPU/CPU	347	431	602
Proportia medicilor din totalul personalului	14.86%	13.67%	15.21%
Proportia personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului	63.22%	66.00%	66.67%
Proportia personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical	28.66%	27.27%	26.70%



Adresabilitatea mai mare dupa perioada pandemica a dus la o crestere a numarului de consultatii/ medic in ambulatoriu /camera da garda/CPU si la o crestere a numarului mediu de bolnavi externati per o asistenta medicala.

Probleme identificate Se mentine un deficit de personal medical- medici (14 posturi vacante) , personal sanitar mediu (8 posturi vacante) si personal sanitar auxiliar (8 posturi vacante).

Se observa o crestere a personalului sanitar mediu ceea ce demonstreaza o atentie sporita pentru asigurarea calitatii serviciilor acordate pacientilor , restul personalului mentinindu-se aproape neschimbat

1.5. SITUATIA FINANCIARA

Situatia financiara a Spitalului Orasenesc Horezu a fost intocmita comparativ pentru 2021 ,2022, 2023

Principala sursa de finantare a spitalului o constituie contractul incheiat cu Casa Judeteana de Asigurari de Sanatate Valcea (40% din BVC) pentru servicii medicale prestate in regim de spitalizare continua DRG si tarif cronicii , regim spitalizare de zi, ambulatoriu , servicii paraclinice, recuperare , servicii conexe si asistenta de urgenza. Pe primul loc este subvenitia pentru acoperirea cresterilor salariale, sursa de venit care nu are legatura cu modul de realizare a contractelor.

Gradul de realizare a veniturilor , SOH, 9 luni 2021, 2022, 2023 (sursa – biroul contabilitate , SOH) - mii lei

	30.09.2021		30.09.2022		30.09.2023	
	BVC (% din veniturile totale)	venituri incasate / grad realizare venituri	BVC (% din veniturile totale)	venituri incasate / grad realizare venituri	BVC (% din veniturile totale)	venituri incasate / grad realizare venituri

total venituri din care :	39490	27910 (71%)	36223	26358(73%)	35733	29876 (84%)
Venituri din contractele cu CAS Valcea	14766 (37%)	10315 (70%)	14260 (39%)	10662 (75%)	14522 (40%)	11447 (79%)
venituri din contractele cu DSP Valcea	972 (2,5%)	668 (2,40%)	830 (2,30%)	680 (82%)	993 (2,78%)	792 (80%)
Venituri proprii	800 (2,03%)	732 (92%)	1050 (2,90%)	655 (62%)	886 (2,48%)	720 (81%)
Venituri buget local	161 (0,41%)	20 (12%)	1404 (3,88%)	53 (7,12%)	646 (1,81%)	0
Venituri – PN TBC DSP Valcea	3 (0,05%)	3 (100%)	8 (0,02%)	8 (100%)	33 (0,09%)	33 (100%)
Venituri PN screening CCU- DSP Valcea	25 (0,06%)	25 (100%)	12 (0,03%)	12 (100%)	14 (0,04%)	14 (100%)
Stimulente risc	25 (0,06%)	25 (100%)		-	-	-
Disponibil an precedent	-	-	20 (0,05%)	20 (100%)	183 (0,51%)	183 (100%)
Finantare din fonduri externe nerambursabile	3488 (8,83%)	941 (27%)	639 (1,76%)	136 (21%)	456 (1,28%)	121 (27%)
Subventii FNUAS pentru acoperirea cresterilor salariale	19200 (49%)	15181 (79%)	18000 (50%)	14132 (79%)	18000 (50,37%)	16566 (92%)

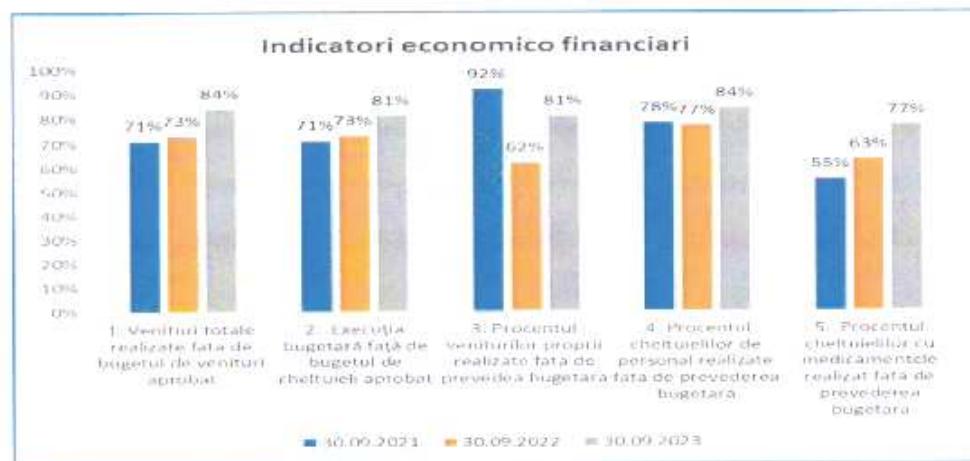
Se observa o crestere a ponderii veniturilor obtinute din contractele incheiate cu CAS Valcea , crestere care ar putea fi semnificativa prin cresterea veniturilor din spitalizarea de zi, contractarea serviciilor de urgență

*Structura cheltuieli vs BVC , SOH, 9 luni 2021, 2022, 2023 (sursa – biroul contabilitate , SOH)
- mii lei*

	30.09.2021		30.09.2022		30.09.2023	
	BVC (% din total cheltuieli)	Plati nete (% din prevedere)	BVC (% din total cheltuieli)	Plati nete (% din prevedere)	BVC (% din total cheltuieli)	Plati nete (% din prevedere)
Total cheltuieli din care:	39490	27931 (71%)	36223	26358 (73%)	35733	29017 (81%)
Titlul I -cheltuieli de personal	28940 (73%)	22628 (78%)	28283 (78%)	21918 (77%)	28258 (79%)	23816 (84%)
Titlul II -cheltuieli cu bunuri si servicii Din care:	6875 (17%)	4252 (62%)	6096 (17%)	4330 (71%)	6501 (18%)	5180 (80%)
<i>Cheltuieli cu medicamente si materiale sanitare (20.04)</i>	3195 (8,10%)	1752 (55%)	2600 (7,17)	1647 (63%)	2430 (6,6%)	1880 (77%)
Titlul XIX	-64	-64	-184	-184	-90	-111
Titlul IX- alte cheltuieli	90 (0,22%)	48 (53%)	35 (9,66%)	18 (51%)	12 (0,3%)	6 (50%)
Titlul X Proiecte cu fundamentare din fonduri	3488 (8,83%)	941 (27%)	639 (1,76%)	136 (21%)	456 (1,2%)	88 (19,29%)

externe						
Titlul XIII– active nefinanciare	161 (0,41%)	62 (39%)	1354 (3,74%)	140 (10%)	596 (1,6%)	38 (6,4%)

Cheltuielile de personal reprezinta 79% din total cheltuieli prevazute in BVC, cheltuielile cu bunurile si serviciile fiind doar 18% din total cheltuieli



Se observa o usoara crestere a ponderii cheltuienilor de personal (datorata cresterilor salariale din ultimii doi ani), si totodata si o crestere a ponderii cheltuienilor cu medicamente si materiale sanitare (prin crescerea bugetului global) la 30.09.2023 fata de aceasi perioada a anului 2022

1.6. ACTIVITATEA MEDICALA A SPITALULUI ORASENESC HOREZU

1.6.1. Tipuri de servicii medicale oferite

Spitalul Orasenesc Horezu este furnizor al urmatoarelor tipuri de servicii medicale:

1. Asistență medicală de urgență- prin camera de gardă și CPU
2. Asistență medicală spitalicească
 - *in regim de spitalizare continua (acuti si cronici)*
 - *regim de spitalizare de zi (acuti)*
3. Asistenta medicala de specialitate din ambulatoriu
4. Servicii paraclinice atât în spital cât și în ambulatoriu
 - *Laborator de radiologie și imagistică medicală*
 - *Laborator de analize medicale*
5. Servicii ambulatorii de recuperare, medicina fizica și balneologie
6. Servicii conexe actului medical- psihologie

Serviciile **de urgente** sunt organizate conform OMS 1706/2006 în Compartiment de primire urgențe (CPU) și camera de gardă. CPU nu este în totalitate functional, datorita lipsei personalului medical superior (medici specialitate medicina de urgență) precum și lipsa formării profesionale a personalului pentru triaj

Serviciile medicale in regim de spitalizare continuă sunt acordate in 12 specialități medicale in secțiile și compartimentele cu paturi aprobate.

Serviciile medicale pe segmentul de croniți sunt asigurate prin cele două structuri, (sectia boli cronici situata in Horezu si compartimentul boli cronice Sinești). Desi spitalul dispune de 29 de locuri pentru boli cronice (sunt incluse ambele structuri) rata de utilizare a paturilor este una mica ducind astfel la nerealizarea contractului cu CAS Valcea.

O mare adresabilitate in judet si in teritoriul Horezu o au serviciile medicale de reumatologie, motiv pentru care a fost modificata structura spitalului prin crearea unui cabinet si unui compartiment de reumatologie cu 10 paturi .In judet sunt putini furnizori de astfel de servicii iar adresabilitatea este foarte mare .

Serviciile medicale in regim de spitalizare de zi sunt acordate in cadrul sectiilor medicina interna, neurologie, chirurgie, OG si pediatrie in limita a 5 paturi . Prestarea serviciilor in regim de spitalizare de zi in cadrul acestora duce la aglomerarea sectiilor medicale, risc de imbolnavire pentru pacientii internati, limitarea intermarilor . Avantajul spitalizarii de zi este acela ca valoarea decontata de CAS Valcea se face in functie doar de numarul serviciilor acordate (se plateste valoarea realizata).

Asistenta medicala de specialitate din ambulatoriu

In structura aprobată a spitalului există **Ambulatoriul integrat** cu cabinete in 18 specialități medicale: medicina interna, ORL, oftalmologie, chirurgie generala, obstetrica – ginecologie , pediatrie, dermato-venerologie, ortopedie si traumatologie, psihiatrie, recuperare, medicina fizica si balneologie, neurologie, cardiologie, pneumologie , endocrinologie , cabinet psihologie, diabet zaharat, nutritie si boli metabolice , reumatologie , medicina muncii

De asemenea tot ca si servicii ambulatorii (desi se află in structura spitalului si sunt finantate de catre MS) mai sunt accesibile: Cabinet planificare familiala, Cabinet medicina dentara , Dispensar TBC,

Pentru serviciile de radiologie si imagistica medicala , laboratorul a fost dotat cu aparatura de inalta performanta (CT, RMN, ecograf, mamograf , aparat radiografii digitale , aparat radiologie mobil, sistem Paes etc) achizitionata printr-un proiect cu finantare din fonduri europene , accesat de catre Primaria Orasului Horezu pentru dotarea si modernizarea Ambulatoriului integrat . Serviciile sunt contractate cu CAS Vâlcea

Pentru serviciile de laborator de analize medicale dispunem de echipamente si aparatura noua , performanta , personal medical de specialitate asigurand o gama diversificata de investigatii paraclinice . Laboratorul nu are încă acreditare RENAR.

Pentru serviciile de recuperare . Spitalul a contractat cu CAS Valcea doar 8 paturi, spatiul fiind insuficient pentru extindere, desi există aparatura noua si echipamente moderne si o adresabilitate foarte mare către acest tip de servicii..

1.6.2. Analiza performanței clinice

Evaluarea activității medicale se face in consiliul medical și în comitetul director, prin analiza unor indicatori statistici și financiari

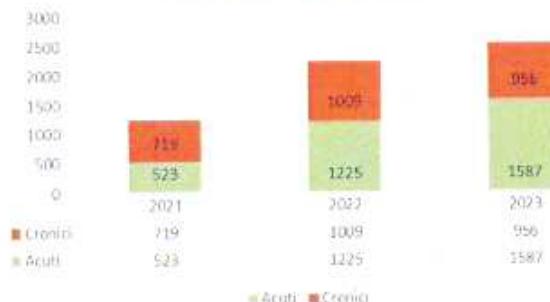
a) Indicatori de management analizați periodic conform raportului statistic si tabloului de bord al SOH

Servicii medicale spitalizare continua

INDICATOR	9 luni 2021		9 luni 2022		9 luni 2023	
	cifra	procent	cifra	procent	cifra	procent
Numar cazuri externe -acuti	523	42.11%	1225	54.83%	1587	62.41%
Numar cazuri externe - croniți	719	57.89%	1009	45.17%	956	37.59%
Numar zile spitalizare -acuti	3940	37.67%	8261	51.92%	10534	59.30%
Numar zile spitalizare - croniți	6518	62.33%	7649	48.08%	7230	40.70%
Numar internari urgență	827	64.56%	1073	47.16%	905	35.28%

Numar pacienti transfer inter-spitalicesc	72	5.80%	56	2.51%	79	3.11%
Numar internari cu bilet de trimitere	454	35.44%	1202	52.84%	1660	64.72%
Numar internari la cerere	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Reinternari la 30 zile de la data externarii	24	1.93%	71	3.18%	89	3.50%
Procentul pacientilor cu complicatii si comorbiditati din total pac.externati		99.36%		98.39%		99.53%
Rata mortalitatii intraspitalicesti		4.11%		0.13%		0.16%
Procent pacienti decedati la 24 ore de internare pe total spital		1.05%		0.00%		0.08%
Rata infectiilor nozocomiale pe total spital		0.81%		0.22%		0.24%
Indice de concordanta diag.internare si diag.externare		68.12%		73.23%		75.34%
Procentul internati si transferati catre alte spitale rapor.la nr.total exter.		5.80%		2.51%		3.11%
Procent pacienti cu interventii chirigicale din total pac.sectii chir.		50.00%		59.03%		68.27%
Indice de concordanta diag.internare si diag.la 72 ore		68.12%		73.23%		75.34%
Indice de concordanta diag.la 72 ore si diagnosticul la externare		81.55%		72.98%		72.63%

Evolutia numărului de cazuri externe, acuți și cronici, SOH, 2021-2023

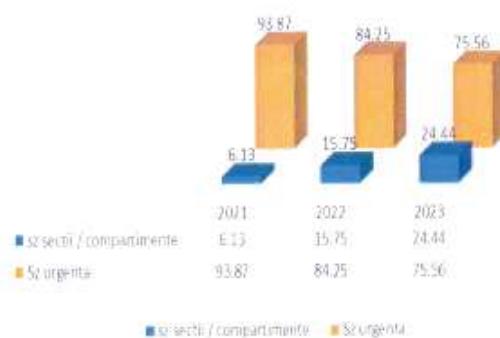


Se constata o scadere atât a numărului de cazuri externe anual cât și a ponderii numarului de cazuri externe - cronici în totalul cazurilor externe pentru perioada analizată

Servicii medicale spitalizare de zi

Sectie / compartiment	2021		2022		2023	
	nr cazuri	% din total cazuri	nr cazuri	% din total cazuri	nr cazuri	% din total cazuri
Sz chirurgie	13	0.17	55	0.48	89	0.69
Sz medicina interna	98	1.26	273	2.41	386	3.01
Sz neurologie	78	1.00	213	1.88	466	3.63
Sc obstetrică – ginecologie	49	0.63	196	1.73	341	2.66
Sz pediatrie	239	3.07	841	7.41	1235	9.62
Sz recuperare medicala			208	1.83	621	4.84
Sz camera de garda	7302	93.87	7458	65.75	4730	36.84
Sz CPU			2099	18.50	4972	38.72
Total	7779	100	11343	100	12840	100

Ponderea SZ urgenții în totalul SZ

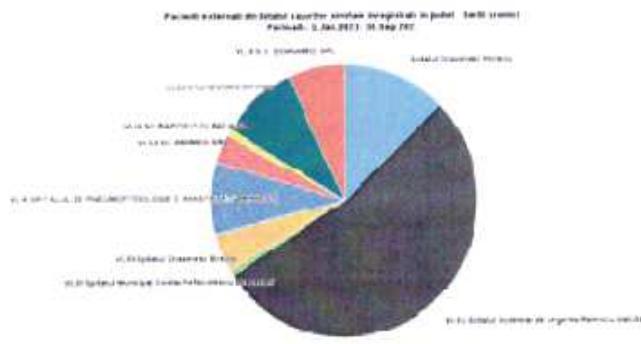


Din tabelul anterior se remarcă creșterea continuă a numărului de servicii de spitalizare de zi în asistență medicală de urgență, reprezentând 84,25% din totalul serviciilor medicale de spitalizare de zi înregistrate în anul 2022. Toate secțiile cu servicii de spitalizare de zi au înregistrat o creștere a numărului de cazuri în 2023, cu o creștere semnificativă la pediatrie și recuperare medicală. Numărul de doar 5 paturi spitalizare de zi sunt insuficiente pentru această adresabilitate în crește.

b) Indicatori de performanță – utilizare secții

Nr crt.	Denumirea secției	Numar paturi	Indice de utilizare a patului 30.09.2021		Indice de utilizare a patului 30.09.2022		Indice de utilizare a patului 30.09.2023	
			%	Zile	%	Zile	%	Zile
1	Chirurgie, din care:	15	27.11	74.00	35.12	95.87	41.76	114.00
	Chirurgie generală		33.30	90.90	41.65	113.70	54.32	148.30
	Ortopedie		14.73	40.20	22.05	60.20	16.63	45.40
2	Medicina Internă	36	53.34	145.61	59.76	163.14	48.93	133.58
	Medicina internă		64.00	174.73	70.87	193.47	58.72	160.30
	Gastroenterologie		0.00	0.00	4.21	11.50	0.00	0.00
3	Neurologie	15	31.16	85.07	43.37	118.40	59.12	161.40
4	Obstetrica Ginecol., din care	16	17.06	46.56	24.86	67.88	19.92	54.38
	Obsterica ginecol.		19.85	54.18	26.91	73.45	23.91	65.27
	Neonatologie		10.92	29.80	20.37	55.60	11.14	30.40
5	A.T.I.	6	29.67	81.00	25.89	70.67	19.78	54.00
6	Pediatric	25	7.16	19.56	15.28	41.72	22.71	62.00
7	Comp.recuperare	8	33.47	91.38	47.48	129.63	71.57	195.38
8	Cronici	29	2.56	7.00	13.26	36.21	32.32	88.24
9	Cronici Sinesti	10	6.45	17.60	79.96	218.30	71.72	195.80
TOTAL GENERAL		160	23.94	65.36	36.42	99.44	40.67	111.03

	Cazuri externe	Zile Cazuri externe	DMS Cazuri externe	Cazuri din alte judete		Cazuri transferate	
Sectie				Nr.	%	Nr.	%
Cronici - Sinesti	189	1,968	10.41		0.00%		0.00%
Cronici -Horezu	33	291	8.82	1	3.03%		0.00%
Cronici- Reumatologie	233	2,242	9.62	12	5.15%	1	0.43%
Recuperare, medicina fizica si balneologie	163	1,556	9.55	3	1.84%	1	0.61%
	618	6,057	9.8	16	2.59%	2	0.32%



Se observa o tendinta a spitalelor private si publice de orientarea catre acest tip de servicii datorita faptului ca populatia judetului Valcea este in continua imbatrinire

Nr crt	Denumirea sectiei	Numar paturi	ICM 30.09.2021	ICM 30.09.2022	ICM 30.09.2023
1	Chirurgie, din care:	15			
	Chirurgie generala	10	1.3850	1.0601	2.0881
	Ortopedie	5	1.0317	1.1464	1.7030
2	Medicina Interna	36			
	Medicina interna	30	0.8183	0.9099	0.9468
	Gastroenterologie	6	0.7423	0.5818	
3	Neurologie	15	1.1945	1.2229	1.2093
4	Obstetrica-Ginecol.,din care:	16			
	Obsterica ginecol.	11	0.7766	0.7427	0.9544
	Neonatologie	5	0.8556	0.9674	0.8817
5	A.T.I.	6	0.0000		
6	Pediatrie	25	0.9789	0.9226	0.8425
TOTAL GENERAL		160	0.9397	0.9576	1.1812

Din datele de mai sus se constata o crestere an de an a ICM-ului, insa ramai subunitare sectia pediatrie si compartimentul OG

c) Morbiditatea spitalizata

Primele 10 DRGuri la pacienti externati in 2022-2023

nr crt	DRG	VR	Nr. cazuri	% Cazuri	DRG	VR	Nr. cazuri	% Cazuri
1	Infectii respiratorii /inflamatii cu CC severe sau moderate	0.97	216	9.33	Tulburari nechirurgicale ale coloanei fara CC	0.605	68	8.84
2	Tulburari nechirurgicale ale coloanei fara CC	0.6	202	8.73	Tulburari nechirurgicale ale coloanei cu CC	1.329	66	8.58
3	Insuficienta cardiaca si soc fara CC catastrofale	0.75	127	5.49	Infectii respiratorii /inflamatii cu CC severe sau moderate	0.97	40	5.2
4	Boala cronica obstructiva a cailor respiratorii cu CC catastrofale sau severe	1.14	115	4.97	Boli ale oaselor si atropatii specifice varsta <75 fara CC catastrofale sau sever	0.29	37	4.81

5	Infectii respiratorii /inflamatii fara CC	0.56	98	4.23	Insuficienta cardiaca si soc fara CC catastrofale	0.756	29	3.77
6	Infectii respiratorii /inflamatii cu CC catastrofale	1.66	90	3.89	Accident vascular cerebral cu CC severe	1.632	28	3.64
7	Accident vascular cerebral cu CC severe	1.63	85	3.67	Boala cronica obstructiva a cailor respiratorii cu CC catastrofale sau severe	1.147	19	2.47
8	Accident vascular cerebral fara CC catastrofale sau severe	1.05	82	3.54	Boli ale oaselor si atropatii specifice varsta >74 sau cu (CC catastrofale sau severe	0.592	18	2.34
9	Hipertensiune cu CC	0.72	60	2.59	Infectii respiratorii/inflamatii fara CC	0.561	17	2.21
10	Ateroscleroza coronariana cu CC	0.54	57	2.46	Infectii respiratorii / inflamatii cu CC catastrofale	1.67	15	1.95

Patologia din perioada 2020-2022 a fost in principal patologie respiratorie. In aceasta perioada spitalul Horezu a fost spital suport COVID, internand pacientii cu COVID in diverse forme, cu patologie asociata de competenta spitalului. Desi valoarea relativă a diagnosticelor de infectii respiratorii a fost mica, a fost compensata prin plata integrala a cheltuielilor facute in spitalele COVID.

In anul 2023 , prin reducerea cazurilor COVID spitalizate dar si prin largirea gamei de specialitati medicale, profilul spitalului s-a schimbat, cu predominanta patologiei neurologice, ortopedice, respiratorii. In continuare au fost diagnostice cu valoare relativă subunitara in aceasta ierarhie, cu consecinte negative asupra veniturilor spitalului.

1.7.SITUATIA DOTARII CU ECHIPAMENTE SI APARATURA MEDICALA

Prin implementarea proiectelor cu finantare nerambursabila s-a reusit dotarea diverselor compartimente cu aparatura si echipamente medicale moderne:

- Prin proiectul „Extinderea, dotarea si modernizarea Ambulatoriului integrat” a fost dotat Laboratorul de radiologie si imagistica medicala cu aparatura de inalta performanta (CT, RMN, ecograf , mamograf , aparat radiografii digitale , etc),
- Prin proiectul „Întărirea capacității Spitalului Orășenesc Horezu de gestionare a crizei sanitare COVID-19” au fost achizitionate echipamente medicale pentru dotarea secției Terapie intensivă, a Centrului de Transfuzie Sanguină cu aparate de ventilatie mecanica, paturi terapie intensiva și echipamente destinate triajului și prevenirii și limitării infecțiilor cu COVID – 19 precum și un neutralizator deseuri medicale.
- Prin proiectul Asigurarea accesului de servicii de sanatate in regim ambulatoriu pentru populatia din Regiunea de Sud – Vest Oltenia „, a fost dotat Laboratorul de analize medicale cu analizoare hematii si urini, sterilizator mediu umed,analizor biochimie etc.
- Prin proiectul Imbunatatirea accesului populatiei din Regiunea Sud Vest Oltenia la servicii medicale de urgență cînta „, u fost achizitionate trusa de laparoscopie , sisten complet videocolonoscopie

2. Analiza SWOT:

PUNCTE 強	PUNCTE 弱
<ul style="list-style-type: none"> - Spital acredit la nivelul II cu recomandari, unul din cele mai bune niveluri de acreditare - Gamă largă de specialități medicale - Singurul spital din județ, în afara furnizorilor din municipiul Rm Vâlcea , care are reumatologie. - Singurul furnizor de investigații de înalta performanță de tip RMN din județ, cu excepția furnizorilor din municipiul Rm Vâlcea - Experiența și profesionalism mediciilor și asistentilor medicali; - Laboratoare și comportamente specializate de investigații dotate cu aparaturationă performantă ; - Complexitate în creștere a patologiei tratate , în special în sectoarele chirurgie generală, medicina internă, neurologie - Nucleul SI reprezintă HOSPITAL MANAGER cel mai nou și performant sistem informațional, conceput și realizat în conformitate cu ultimele tendințe în domeniul sistemelor informaționale. - Ambulanța proprie în vederea asigurării serviciilor de transport a pacientilor atât pentru efectuarea altor investigații cât și pentru extemarea lor - Implementare proiecte cu fonduri nerambursabile pentru modernizarea și reabilitarea Ambulatoriului, dotarea cu echipamente moderne a secției ATI, a laboratorului de radiologie și imagistica medicală , creșterea siguranței pacientilor prin modernizarea instalațiilor electrice, instalații de detectie și avertizare incendiu, instalații de detectie și avertizare concentrație maximă de oxigen 	<ul style="list-style-type: none"> - Subutilizare a sectoarelor OG și NN - Indice de complexitate mic subunitar / spital - Nu se asigură în spital servicii de endocrinologie , servicii de cardiologie - Impossibilitatea dezvoltării specializațiilor chirurgicale (ORL, oftalmologie) datorită lipsei de spațiu - Învechirea morală și fizică a echipamentelor pe care rulează Hospital Manager și a celorlalte componente ale SII - Deficit de medici (pediatrie , cardiologie, ATI, medicina de urgență, radiologie, microbiologie) - Asistență medicală de urgență deficitară datorită lipsei mediciilor de specialitate medicină de urgență (CPU partial nefuncțional), fără finanțare de la Ministerul Sanatății - Număr puțin de spitalizare de zi insuficiente pentru a acoperi necesarul de servicii - Absența acreditării RENAR a laboratorului de analize medicale- impediment în contractarea serviciilor paraclinice de laborator de analize medicale cu CAS Vâlcea - Servicii medicale pentru boli cronice într-o perioadă scăzută
OPORTUNITATI	AMENINTARI
<ul style="list-style-type: none"> - Sustinerea de către Consiliul Local a inițiativelor spitalului : - Dezvoltarea capacitațiilor digitale ale spitalului, în scopul creșterii nivelului de inovare și a competitivității / afișajizării activității la nivel instituțional - Finanțarea prin subvenții de la MS a creșterilor salariale - Salarii și plăti gărzilor atractive pentru medici - Concurența în creștere la admiterea în facultățile de medicină, favorizând o selecție mai bună a viitorilor medici - Posibilitatea accesării de fonduri UE nerambursabile direct de către spital - Construcția blocului de locuințe în regim ANL pentru tinerii specialisti 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivelul de trai scăzut datorită imbatrinirii populației; - Tendința migrării corpului medical către țările UE; - Creșterea costurilor asistenței medicale; - Concurență: Spitalul Județean de Urgență Vâlcea, spitale private de acut și cronici; - Insuficiența personalului calificat în cadrul SI - Apariția de noi germezi de spital multidrog rezistenți

3. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE ALE SPITALULUI ORASENESC HOREZU

- Asistență medicală de urgență deficitară datorită lipsei medicilor de specialitate medicină de urgență (CPU nefuncțional)
- Număr paturi de spitalizare de zi insuficiente pentru a acoperi necesarul de servicii
- Absența acreditării RENAR a laboratorului de analize medicale- imediment in contractarea serviciilor paraclinice de laborator de analize medicale cu CAS Vâlcea
- Servicii medicale pentru boli cronice intr-o pernenta scadere
- Imposibilitatea dezvoltării unor noi specialități chirurgicale (ORL, oftalmologie) datorita lipsei de spatiu

4. SELECTIONAREA PROBLEMELOR PRIORITARE :

Asa cum reiese din analiza SWOT, spitalul se confrunta cu o serie de probleme critice cu importanta maxima atit pentru spital cit si pentru pacienti. Unele dintre acestea necesita costuri foarte mari , altele mai acceptabile.

Din acest motiv am prioritizat problemele in functie de toate aceste aspecte (- importanță pentru spital, importanță pentru pacient, costuri necesare pentru rezolvarea problemei) probleme care sa fie realizabile intr-un termen cit mai scurt

In prezent Compartimentul de primiri urgente este parcial functional . Problema principală este lipsa personalului medical superior specialitate medicina de urgență . Din analiza datelor la 9 luni 2023 se constata o crestere atat a serviciilor medicale de urgență prestate in cele doua camere de garda (nr cazuri 4730 x 70 lei / caz = 331 100 lei) cit si a celor aprestate in cadrul CPU (nr cazuri 4972 x 200 lei / caz = 994400 lei) Daca compartimentul ar fi integral functional s-ar obtine venituri suplimentare prin decontarea tuturor cazurilor cazurilor la valoarea de 200 lei . Asta ar insema, folosind datele analizate o suplimentare a veniturilor cu 614 900 lei

Analiza datelor la 9 luni 2023 a serviciilor medicale in regim de spitalizare de zi arata o crestere a acestora . Spitalul dispune de 5 paturi pentru SZ pentru specialitatile medicina internă, pediatrie, chirurgie , neurologie si OG . Ponderea cea mai mare in cadrul serviciilor de spitalizare de zi o are sectia de pediatrie . Avand in vedere dinamica cresterii numarului de cazuri ,se constata o insuficienta a numarului de paturi pentru spitalizarea de zi .

Din analiza indicatorilor de performanta utilizarea sectiilor, se constata o scadere a numarului de externari pe sectiile de boli cronice, cu preponderenta sectiei boli cronice Horezu . Problema identificata in acest caz este lipsa unui medic coordonator al sectiei pentru cele 19 paturi . Avand in vedere specificul populatiei deservite atit in judet cit si in teritoriul Horezu, faptul ca tot mai multi furnizori de servicii medicale se intreapta in acesta directie, un obiectiv important este eficientizarea si diversificarea serviciilor de spitalizare continua pentru cronici , diversificare a serviciilor medicale prin acordarea de servicii paliative .

5. DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMELE PRIORITARE IDENTIFICATE

a) Scop

Scopul planului de management consta in identificarea si implementarea unor masuri concrete, care sa eliminate cauzele problemelor selectionate (lipsa unui medic specialist care sa coordoneze activitatea sectiei de boli cronice , lipsa liniilor de garda pe specialitati , echipajul medical de mall praxis, lipsa unui spatiu distinct, de sectiile medicale, pentru acordarea serviciilor in regim de SZ) si care conduca la cresterea performantei clinice si financiare a activitatii spitalului, si totodata cresterea gradului de satisfactie a pacientilor cu privire la calitatea serviciilor medicale acordate

b) Principalele obiective :

Obiectiv general nr. 1 Eficientizarea si diversificarea serviciilor de spitalizare continua pentru cronici,
Obiectiv general nr. 2. Organizarea si mentinerea unui CPU functional

Obiectiv general nr. 3 Organizarea serviciilor medicale in regim de spitalizare de zi in zone distincte față de secțiile cu paturi

c) Activitati

Obiectivul 1 Eficientizarea si diversificarea serviciilor de spitalizare continuă pentru cronici

Activitati – definire :

- Recrutarea si angajarea cel putin a unui medic specialist care sa desfășoare activitate pentru cele 19 paturi de cronici din locatia din Horezu
- Diversificarea activitatii prin crearea unui compartiment de ingrijiri paliative
- Recrutarea , angajarea personal medical si formarea profesionala a asistentilor cu pregatire in ingrijiri paliative

Obiectiv nr. 2. Organizarea si mentinerea unui CPU functional

Activitati :

- Recrutarea si angajarea a 3 medici specialisti, specialitate medicina de urgență
- Formare profesionala a personalului sanitar mediu din cadrul CPU - pe platforma de e-learning pentru cursul de formare cu tema Protocolul National de Triaj pentru asistentii medicali din structurile pentru primirea urgentelor.
- Contractarea serviciilor medicale de urgență cu CAS Valcea
- Obținerea finanțării independente a CPU de la Ministerul Sanatății

Obiectiv nr. 3 Organizarea serviciilor medicale in regim de spitalizare de zi in zone distincte față de secțiile cu paturi

Activitati :

- Lucrari pentru amenajarea unui spatiu distinct in conformitate cu prevederile legale (Amenajarea spatiului din fosta maternitate a spitalului, spatiu care este ocupat in prezent de catre medicii de familie) prin accesarea de fonduri europene
- Cresterea numarului de paturi pentru spitalizare de zi
- Recrutarea si angajarea a 5 asistenti medicali

Activitati – Grafic Gantt

ACTIVITATI	2024				2025				2026				2027			
	T1	T2	T3	T4												
<u>Obiectivul 1 Eficientizarea si diversificarea serviciilor de spitalizare continuă pentru cronici,</u>																
Recrutarea si angajarea a cel putin unui medic specialist care sa desfășoare activitate pentru cele 19 paturi de cronici din locatia din Horezu																
Diversificarea activitatii prin infiintarea unui compartiment de ingrijiri paliative																

Obiectiv nr. 2. Organizarea și menținerea unui CPU funcțional

Obiectiv nr.3 Organizarea serviciilor medicale în regim de spitalizare de zi în zone distincte față de sectiile cu paturi

Lucrari pentru amenajarea unui spatiului distinct in conformitate cu prevederile legale prin accesarea de fonduri europene												
Cresterea numarului de paturi pentru spitalizare de zi												
Recrutarea si angajarea a 5 asistenti medicali												

Activitati - Responsabilitati, Resurse

ACTIVITATI	RESPONSABILITATI	UMANE	MATERIALE	FINANCIARE
<i>Obiectivul 1 Eficientizarea si diversificarea serviciilor de spitalizare continuă pentru cronici</i>				
Recrutarea si angajarea unui medic specialist care sa desfasoare activitate pentru cele 19 paturi de cronici	Manager, RUNOS	Medic specialist medicina interna sau geriatrie /gerontologie		Buget pentru personal – 300 000 lei estimat anual
Diversificarea activitatii prin infiintarea unui compartiment de ingrijiri paliative	Manager, CD, CA		Resurse existente	Buget pentru infiintarea - estimat anual
Recrutarea , angajarea personal medical si formarea profesionala a asistentilor cu pregatire in ingrijiri paliative	Manager, CD, CA	Medic specialist medicina interna sau geriatrie si 5 asistenti cu pregatire in ingrijiri paliative		Buget pentru personal - 480000 estimat anual
<i>Obiectiv nr. 2. Organizarea si mentinerea unui CPU functional</i>				
Recrutarea si angajarea de medici specialisti, specialitate medicina de urgență	Manager, RUNOS	3 Medici specialisti, specialitate medicina de urgență	Resurse existente	Buget pentru personal - 900000 lei estimat anual
Formare profesionala pe Protocolul National de triaj a personalului sanitar mediu din cadrul CPU	Manager, coordonator CPU/ director medical	Personal sanitar mediu CPU si camera de garda	Acces la internet	Curs gratuit
Contractarea serviciilor medicale de urgență cu CAS Valcea	Manager, CD			
Obtinerea finantarii independente a CPU de la Ministerul Sanatatii	Manager, coordonator CPU/ director medical			
<i>Obiectiv nr.3 Organizarea serviciilor medicale in regim de spitalizare de zi in zone distincte față de secțiile cu paturi</i>				
Amenajarea unui spatiului distinct in conformitate cu prevederile legale prin accesarea de fonduri europene	Manager, CD		Contract externalizat	Buget estimat pentru lucrari (accesare fonduri maxim 5 000000 eur
Cresterea numarului de paturi pentru spitalizare de zi	Manager, CD, CA			
Recrutarea si angajarea a 5 asistenti medicali	Manager, RUNOS	5 asistenti medicali		Buget pentru personal - 480000 estimat anual

d) Rezultate asteptate

Rezultatele așteptate în urma implementării și analizei periodice a indicatorilor prezenți mai sus, sunt următoarele:

- Diversificarea activității medicale prin acordarea de ingrijiri paliative având în vedere specificul populației careia ne adresăm (populație în continuu imbatrînită)
- Cresterea accesului populației la servicii de urgență, servicii de spitalizare de zi în condiții de siguranță
- Cresterea veniturilor spitalului din contractul cu CAS Valcea pentru serviciile medicale de urgență, spitalizare de zi, servicii medicale cronice, ingrijiri paliative
- Cresterea gradului de satisfacție a pacientilor

e) Indicatori de evaluare / monitorizare

Obiectiv general nr. 1 Eficientizarea și diversificarea serviciilor de spitalizare continuă pentru cronici

1. Nr medici angajați pe secția cronici pe paturile de cronici
2. Aprobare modificare de structură pentru compartiment de ingrijiri paliative
3. Grad de realizare venituri contractate CAS Valcea pentru serviciile de cronici
4. 25% creștere anuală pe venituri contractate CAS Valcea pentru serviciile de cronici

Obiectiv general nr. 2. Organizarea și menținerea unui CPU funcțional

1. Nr medici specialiști de urgență angajați în CPU (minim = 3..)
2. 35% creștere anuală pe venituri din contractul CAS Valcea pentru serviciile de spitalizare de zi CPU
3. 50% personal sanitar mediu format pe PNT (Protocol National de Triaj)

Obiectiv general nr. 3 Organizarea serviciilor medicale în regim de spitalizare de zi în zone distincte față de secțiile cu paturi

1. Mutare sector spitalizare de zi în locație separată
2. Aprobare modificare de structură pentru creșterea numărului de paturi de spitalizare de zi
3. 25% creștere anuală pe venituri contractate CAS Valcea pentru serviciile de spitalizare de zi
4. Grad de satisfacție pacienți – modificări pozitive

f) Legislație relevantă

1. Legea nr. 95/2006-republicată privind reforma în domeniul sănătății,
2. Regulamentul de organizare și funcționare al Spitalului Orășenesc Horezu
3. Ordinul MS nr. 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare;
4. Ordinul MS nr. 446/2017 pentru aprobarea Procedurilor, standardelor și metodologiei de acreditare a spitalelor;
5. Date statistice birou RUNOS 2021,2022,2023-9 luni
6. Date statistice birou finanțier – contabilitate 2021,2022,2023 9 luni - Spitalul Orășenesc Horezu
7. Raportul indicatorilor de performanță (tablou de bord 9 luni 2021,2022,2023) - Biroul statistică și informatică medicală- Spitalul Orășenesc Horezu
8. Ordinul MS nr. 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare;
9. Ordinul MS nr. 446/2017 pentru aprobarea Procedurilor, standardelor și metodologiei de acreditare a spitalelor;
10. Ordinul MS Nr.975 din 01.10.2012 privind organizarea structurii de management al calității serviciilor medicale în cadrul unităților sanitare cu paturi din rețeaua Ministerului Sănătății și a autoritaților administrației publice locale, publicat în M. Of al României nr.689 din 5 octombrie 2012.
11. Contracte cadre CAS Valcea
12. SNSMPDS București – curs Managementul calității în spitale ;